وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانة و الإجتماعية

قسم علم النفس

الجماعات غير الرسمية و تأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل

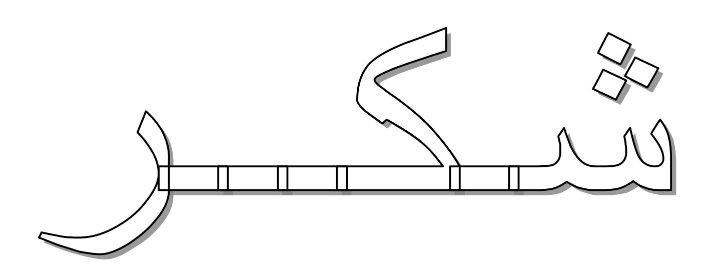
أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
الهاشمي لوكيا	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة
عمر لعويرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة
رابح العايب	أستاذ محاضر	جامعة قسنطينة
محمد الطاهر بوياية	أستاذ محاضر	جامعة عنابة

إعداد الطالبة:
سمرة عسلي

إشراف الدكتور:
محمد الطاهر بوياية

السنة الدراسية: 2007/2006



تتقدم الباحثة

بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث

من قريب

أو من بعيد و على رأسهم **عبد الحميد بوطوطن** الذي

أشرف على كتابته و إخراج هذا البحث في شكله

النهائي

من بدايته إلى نهايته، و كل من ساهم في إنجاز

هذا البحث

من قريب أو بعيد

الباحثة

إهداء خاص

إلى أعز إنسان إلي قلبي............:روح أبي الطاهرة.

......إلى أخي رحمة الله عليه ......

ارجوا من الله أن يتقبل هذا العمل المتواضع صدقة جارية
على.. أبي..و..أخي.

........إلى الوالدة الكريمة........
التي يحن لها القلب عند البسمة أو الدمعة
من عطفها دواء ،
همسها شفاء و عيشها
وفاء.

الباحثة.

المقدمة

اهتمت النظرية السوسيولوجية بدراسة الجماعات غير رسمية و أهمية مستوي المجتمع و المؤسسات على حد سواء و في السياق ظهرت العديد في المداخل النظرية و الأبحاث الميدانية التي عالجت هذه الظاهرة و دورها الصراعي و التكاملي .

تعتبر الجماعات غير رسمية نظاما موازي في الهيكل التنظيمي الرسمي الذي لا يحقق أهداف هذه الجماعات و لا يخدم مصالحها الخاصة و هذا ما يدفع عددا من الأفراد الجماعة الرسمية أو زملاء العمل تربطهم صلات شخصية و علاقات اجتماعية إلى التكتل و التجمع ضمن جماعات توصف بجماعات غير رسمية نظرا لأنها لا تخضع لسلم التدرج المعمول به في الجماعات الرسمية .

حيث تتصف هذه الجماعات بمجموعة من الخصائص نميزها عن التنظيم الرسمي بالمؤسسة ، إذ تكون الإطار المرجعي لسلوكات الجماعة .

كما أن الاتصال الرسمي السائد في المؤسسة بمستوياته المختلفة الصاعد و النازل و الأفقي لا يحقق أهداف و حاجات الجماعة غير الرسمية مما يؤكد أنها تعتمد على نظام اتصالي خاص بها يتماشي مع طبيعة هذا التكوين و ينجز الوظائف المختلفة التي تعمل هذه الجماعات على تجسيدها و تنفيذها .

و من هذا المنطلق سوف نتناول الجماعات غير الرسمية و تأثيراتها على العملية الاتصالية داخل المؤسسة في فصول تم تقسيمها كما يلي :

الجانب النظري يحتوي على :الفصل الأول (الإطار التمهيدي) تم التطرق فيه إلى تحديد مشكلة البحث و الأهداف التي ترمي الدراسة إلى تحقيقها و دوافع البحث و الفرضيات التي أضيفت كحلول مبدئية لمشكلة الدراسة و أهم المصطلحات التي وردت فيه كما تناول الفصل الدراسات السابقة حول المتغيرين .

أما الفصل الثاني يحتوي على موضوع البحث و أهم ما كتب عن الجماعات غير الرسمية من جهة و فصل ثالث يحتوي على تحديد مفهوم الاتصال و أنواعه و أهم وسائله و شبكاته من جهة أخري .

الجانب الميداني يتم فيه الدراسة الميدانية للكشف عن صحة فرضية البحث و مدى تحقيقها . وبدوره قسم إلى فصلين .فصل يحتوى علي الإجراءات الميدانية للدراسة و فصل آخر خاص بتفسير النتائج في ضوء الفرضيات .

1.الإشكالية

يعتبر المورد البشري العنصر الجوهري الذي يستند إليه التنظيم أو المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا ضمن مخططاتها و برامجها.

و هذه المواد البشرية موزعة ضمن سلم إداري يحدد واجبات كل عنصر فيه ، وسلطاته و مكانته و علاقته ببقية أعضاء التنظيم وطريقة الاتصال بهم ، ابتداء من العمال البسطاء إلى الإطارات و المسؤولين و المدراء ، وهذه ما تعرف بالجماعات الرسمية في العمل .

و تستند المؤسسة للتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة إلى هيكل الاتصال، باعتباره يمثل أحد الأسس الهامة التي يرتكز عليها البناء التنظيمي، ويعد من مقومات نشاطه.

إذا إن عملية الاتصال تهدف إلى توفير البيانات و المعلومات الأساسية لسير العمل، وتبادلها بين الجماعات الرسمية داخل المنظمة انطلاقا من أسس و قواعد تنظيم هذه العملية رسميا.

و عليه فا أنظمة الاتصالات هي حياة أي تنظيم، فهي كعملية تساعد الناس على التماسك بعضهم ببعض في وحدة متكاملة، وهي التي تتضمن التكامل الوظيفي للبناء المؤسساتي ، وبدونها يمكن أن يساء فهم الإرشادات ، أو لا يتم نقل المعلومات بين العمال و الرؤساء .

تتكون الجماعات نتيجة لعملية التفاعل التي تتم خلال التبادل بين الأفراد لديهم دوافع و رغبات

و اتجاهات مشتركة ، و تنشأ جماعات غير رسمية بصفة تلقائية كنتيجة للتجمع التلقائي بين أفراد لديهم

دوافع و رغبات و اتجاهات مشتركة داخل التنظيم لفترة طويلة ، هذه الجماعات تطور ممارسات اجتماعية خاصة بها ، و إضافة إلى توافرها على معايير للسلوك و القيم مثلا يلتزم بها أفرادها الذين يشتركون في مجموعة من النواحي كالموقع العمل الواحد .

الملاحظ أن هذه الجماعات تنشأ كرد فعل طبيعي لإشباع حاجات نفسية واجتماعية ، مما يؤكد أن هذه

الأخيرة تعد عملية الاتصال الغير رسمي كوسيلة لتحقيقها التي عجز التنظيم الرسمي عن تحقيقها ، و بالتالي فإن نظام الاتصال الرسمي في المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بتكوين هذه الجماعات ، ويتعدي ذلك إلى إحداث نظام اتصال خاص بها ، ينسجم مع أهداف و تطلعات أفرادها .

- ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لتكشف الواقع التنظيمي من أجل تشخيص الجماعات غير الرسمية من خلال معرفة عوامل تكونها داخل المنظمات و المساهمة في فهم طبيعة هذه العلاقات ، وهذا ما يدفع إلى طرح مجموعة من التساؤلات عن طبيعة هذه الجماعات ، وأسباب تكونها و مدى تأثيرها على الاتصال الداخلي للمؤسسة

و السؤال الجوهري الذي تدور حوله الدراسة هو:

- **هل للجماعات غير الرسمية تأثير على الاتصال الداخلي للمؤسسة ؟**

ومنه تنبثق أسئلة فرعية ذات أهمية كبيرة في الدراسة و هي كالتالي :

- ما هي عوامل تشكل الجماعات غير الرسمية ؟
- ما هي خصائص الجماعات غير الرسمية ؟
- هل للجماعات غير الرسمية نظام اتصال خاص بها ؟

2.الـــــــفرضـــيـــات

- **الفرضية (1)**

تميل الجماعات غير الرسمية في تشكلها إلى تماثل العوامل :

عوامل ديمغرافية

عوامل اجتماعية

عوامل مهنية

عوامل نفسية

- **الفرضية (2)**

- تتوقع الباحثة قيام جماعات غير رسمية تشترك في مجموعة من الخصائص

التماسك

التعاون

القيم و المعايير

- الفرضية (3)

نتوقع أن للجماعات غير الرسمية نظام اتصال خاص بها

- كيفية الحصول على المعلومات .
- نوعية المعلومات المتداولة .
- تصديق المعلومات المتحصل عليها .

3.أهداف الدراسة

للباحثة أهداف تريد الوصول إليها و الكشف عن حقيقتها أهمها:

- معرفة طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة وذلك من خلال تشخيص الجماعات غير الرسمية .
- معرفة مدى تأثير الجماعات غير الرسمية على الاتصال الداخلي للمؤسسة .
- محاولة التعرف على الأسباب التي أدت إلى تكوين هذه الجماعات .
- معرفة ما مدى مطابقة الأفكار النظرية في الميدان من خلال التعرف على المشكلة و تحليلها و تفسيرها داخل المؤسسة

4.أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيار موضوع الجماعات غير رسمية و تأثيراتها على العملية الاتصالية داخل المؤسسة إلى مبررات ذاتية وأخري علمية تتشكل في مجملها حافزا أساسيا لتقصي أبعاد هذا الموضوع ففي ما يتعلق بالمبررات الذاتية يمكن الإشارة إلى أن هذا الموضوع يدرج ضمن اهتماماتنا باعتبار أن اللارسمي هو أساس بناء التنظيمات و المجتمعات بل الدول و الأمم لأن القادة الحقيقيون دائما ما يكونون في الظل إضافة إلى محاولتنا الإسهام بجزء يسير في إثراء هذا النوع من الدراسات أما المبررات العلمية فترتبط بقابلية الظاهرة المختارة للبحث و ذلك لإمكانية النزول للميدان لتحقيق أهدافها و التحقق من صحة فرضياتها كما أن هناك العديد من النظريات التي اهتمت بهذا النوع من الدراسات مما أدي إلى وفرة التراث النظري و أكسب

الموضوع الأهمية للباحثين ثم إبراز أهمية الجماعة غير الرسمية داخل التنظيم و محاولة الكشف عن العلاقات المعقدة و المتشابكة التي تعكس ثقافة و عادات العمال داخل المؤسسة.

5.تحديد المصطلحات

أ- مفهوم الجماعة :

يعرفها " كرتش ،Caratch" و " غراتشفيلد ،Gratchfild " على أنها شخصان أو أكثر توجد بينهم علاقة سيكولوجية [1] .ويضيف "new camb " "نيو كومب " " أنهم يشتركون في المعايير المتصلة بموضوعات معينة و تتشابك أدوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا " .[2] حسب "ملز ، melz " الجماعة بأنها " يتصلون ببعضهم من أجل غرض، و يعتبرون أن هذا الاتصال ذا معني ".[3]

نستنتج من كل هذه التعريفات أن الجماعة تشكل من عضوية فردين أو أكثر في تفاعل من أجل إشباع بعض الحاجات، ومن ثمة فهم يشتركون في مجموعة من المعايير و القيم و الدوافع، لأجل تحقيق هدف بينهم .

و عليه يمكن اعتبار الجماعة كبناء يضم مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات مختلفة، تلعب العوامل النفسية دورا كبيرا في تشكلها، تختلف الجماعات بحسب المعايير كعدد أفرادها و أهدافهم، وأنماط الاتصال السائدة فيما بينهم .

ب- مفهوم الجماعة غير الرسمية :

الجماعة غير الرسمية يقصد بها " هي التي عينت رسميا لانجاز عمل ما ، ولكن عملية التفاعل الاجتماعي بين أفرادها أدت إلى تكوين علاقات غير محددة في إطار رسمي و هذه اللارسمية تصبح إيقاعا عمليا لانجاز العمل المحدد رسميا ".[4]

وعليه فالجماعات غير الرسمية تتكون نتيجة شعور ضمني بين أفراد المجموعة لاتخاذ مسلكا يفرض تحقيق هدف جماعي واحد هو حماية مصالحهم المشتركة و تأمين مستقبلهم.

---

[1] محمد مصطفي زيدان ، علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر ، د ت، ص 23 .

[2] محمد السيد أبو النبيل ، علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، لبنان ،1984، ط 4، ص 224 .

[3] نفس المرجع ، نفس الصفحة.

[4] مصطفي عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الصناعية للكتاب ، الجزائر ، 1982 ، ص 300 .

- من خلال هذين التعريفان يمكن القول أن الجماعات غير الرسمية تتكون نتيجة علاقات شخصية بين أفراد تنظيم ما تربطهم أهداف مشتركة ، تتمثل في مصالح و حاجات خاصة عجز التنظيم على تحقيقها من خلال هيكله الرسمي المحدد لطبيعة العلاقات بين الأفراد .

و هذا ما يلخصه " مصطفى عشوي " في كتابه أسس علم النفس الصناعي حينما اعتبرها جماعات تنشأ من العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي لا تحددها الإدارة بصفة مباشرة ، وإنما تنشأ نتيجة لوجود العاملين في أماكن متقاربة ، ولتعرضهم المشاكل متشابهة أو لرغبتهم في تحقيق أهداف واحدة و إشباع حاجات مشتركة.

و أخيرا يمكن القول أن الجماعات غير الرسمية هي:

- جماعات تتكون بصفة تلقائية كنتيجة للتفاعلات الشخصية بين أفراد التنظيم.

- تتكون لإشباع حاجات و أهداف مشتركة .

- تكوين هذه الجماعات قد يكون غير مستقر نهائيا مقارنة بالتنظيم الرسمي.

ج- مفهوم الاتصال:

يعرف " كيت ديفيز" الاتصال على أنه " عملية نقل المعلومات و الفهم من شخص إلى آخر "[1]

والاتصال أنواع ورد التركيز في المذكرة على الأنواع التالية

الاتصال النازل : هو ذلك الاتصال الذي" يتجه من المستويات العليا نحو المستويات الدنيا ، ويكون في شكل أوامر و توجيهات ، قواعد ، ملاحظات"[2].

الاتصال الصاعد: " هو عملية نقل المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا ، و تتمظهر في شكل تقارير ، و شكاوى ،استفسارات ، إجابات ، انشغالات واقتراحات ...إلخ" [1].

مفهوم الاتصال الأفقي: " يشير الاتصال الأفقي إلى الاتصال الذي يتم فيه نقل المعلومات بين نفس المستويات التنظيمية أو نفس التصنيفات المهنية"[2].

و من خلا هذه التعاريف يمكن تحديد مفهوم الاتصال على أنه :

- عملية نقل مختلف المعلومات داخل التنظيم بناءا على هيكل تنظيمي محدد المهام و المسؤوليات

- تأخذ هذه العملية ثلاث أشكال: أفقي، نازل، صاعد،

---

1 عبد الحميد مرسي ، السلوك الانساني في العمل ، دار النهضة للطبع و النشر ، القاهرة ، مصر ، 1974 ، ص 518 .

2 عبد المنعم شحات محمود و آخرون ، علم النفس و مشكلات الصناعة ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ،ب ت ، ص 278 .

1 عبد المنعم شحات محمود ،مرجع سابق ، ص 279 .

2 نفس المرجع ، نفس الصفحة .

- تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف و الوظائف المحددة

د- الاتصال غير الرسمي :

هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية أو التعبير عن خطوة يحددها و تدعمها السلطة الرسمية من خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم من خلال اللقاءات الغير رسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص ، مثلا حينما يتفاعل زميل من جهة وزميل من جهة أخرى في حفل و يتبادلان وجهات نظر في موضوع يهمهما .

6. الدراسات السابقة

تمهيد :

تلعب الدراسات السابقة دورا هاما في تحديد معالم البحث و تساعد الباحث في توضيح مفاهيم و مصطلحات بحثه و يري المختصون في الدراسات المنهجية أن الدراسات السابقة تزود الباحث برؤية واقعية منهجية نظرية حول موضوع دراسته .

و من هذا المنطلق نحاول في هذا الفصل تناول مختلف الدراسات السابقة حول الجماعات غير رسمية و الاتصال التنظيمي في مختلف المجتمعات و وفق رؤية فكرية و نظرية مختلفة من حيث نشوئها ،مكوناتها ، أهدافها ، أهميتها في المؤسسة .

دراسات سابقة حول الجماعات غير رسمية

من أهم الأبحاث التي تناولت دراسة العلاقات الإنسانية داخل التنظيم:

أ- دراسات" ألتون مايو" (1927-1930) ،

وتمت في معامل هوثورن التابعة لشركة غربية قرب شيكاغو . حيث انطلق "مايو" من محاولة تحقيق فرضية تايلور : أن تحسين ظروف العمل المادية (الإنارة) يؤدي إلى زيادة و ارتفاع الإنتاج وقد أكدت نتائج دراسة "مايو " عدم صحة الفرضية ، حتى يتأكد من بعض الفروض الجديدة ، صمم مجموعة تجريبية من 14 عاملا وضعهم في نفس الظروف السابقة مع ملاحظ .بعد أسابيع من التجربة لاحظ " مايو " أن الإنتاج تحسن عن ذي قبل ، وارتفاع

الإنتاج لم يكن نتيجة للتغيرات المادية في ظروف العمل و إنما كنتيجة للعلاقات الإنسانية الجديدة التي نشأت بين أعضاء المجموعة داخل المعمل .

كشف " مايو " عن وجود هيكل تنظيمي كامن ، تبلورت فيه العلاقات الوجدانية المتماثلة (التضامن أو التباغض) وكي ترتفع الإنتاجية يجب القضاء على الاختلاف القائم بين التنظيمين الرسمي و غير الرسمي

و أثبت أن أحسن نظام يمكن الوصول إليه هو ذلك الذي يجمع بين نظام رسمي و نظام غير رسمي دون الإخلال بأهداف المؤسسة ونظامها .

وفي دراسة قام بها " بيرنز" في أحد المصانع ، كشف عن وجود نوعين من الجماعات غير الرسمية بين موظفي إدارة المصنع .

يجتمع أفراد هذه الجماعات في الممرات و المطعم وخارج المصنع بعد انتهاء ساعات العمل ، و يتمثل النشاط الرئيسي لهذه الجماعات في تبادل الأحاديث ، إذ يضم النوع الأول كبار السن ممن لا تستهويهم الأساليب الإدارية الحديثة يعارضون ويوجهون النقد لمن هم ناجحين في العمل ، فهي نوع من النظام الدفاعي ضد التطور .

أما النوع الثاني من الجماعات غير الرسمية ، فيضم صغار السن نسبيا ممن يسعون للتقدم و ضم ذوي النفوذ الساعين للرقي بما ينسجم و انشغالهم و مركز اهتمامهم .

ب-دراسة "مورينو" :

قام " مورينو " بدراسة في مدرسة نيويورك التدريبية للفتيات ، حيث طلب منه إجراء بحث عن انخفاض الروح المعنوية و الافتقار للنظام لدهن.

طلب مورينو من كل فتاة ذكر خمس فتيات أخريات تحب أن تشاركهن المسكن و ترتيبهن حسب الأفضلية ، فتوصل إلى تحديد الأنماط الأساسية للأنوية الاجتماعية التي تقوم عليها الجماعات غير الرسمية وحددها فيما يلي :

1- كانت أكثر النويات الأولية وضوحا ، الاختيار الأول المتبادل لفردين أو أكثر لبعضهم ، ويمكن تمثيل ذلك بالأزواج أي اثنين أو مثلثات أو أشكال أخرى أكثر تعقيدا .
2- اختيارات غير متبادلة يمكن تمثيلها بسلاسل من أي عدد من الأفراد مثلا اختيار "ب"،و "ب"يختار "د" و هكذا .
3- الشكل الذي وصفه مورينو بالنجمة الناتج عن تجمع عدد كبير من الاختيارات لفرد واحد بجاذبية متبادلة أو لامبالاة أو نفور .

4- [illegible] القوي في مقابل الفرد الشعبي أو المحبوب ، فقد يكون الشخص الشعبي محل لعدد كبير من الاختيارات من داخل جماعته ، ومن آخرين معزولين نسبيا عن باقي الجماعة ، ولكن بالرغم من ذلك قد يكون تأثر ضئيلا نتيجة الاتصالات المحددة بينه و بين معجبيه و على العكس من ذلك ، قد يتميز شخص لا يختاره إلا عدد ضئيل من أفراد الجماعة بتأثير قوي بفعل الارتباطات المتشعبة لهؤلاء الذين يميل بالنسبة لهم مركز جذب .

5- أفراد منعزلين ، الذين لا يختارهم أحد و إن كان من الممكن أن يختاروا أفرادا آخرين قليلي العدد ، و كثيرا ما يعاني مثل هؤلاء من سوء توافق ، و باصطلاح مورينو قد يشكلون مركز البؤرة فيما يطرأ على العلاقات بين الأفراد من تصدع و انشقاق .[1]

ج- دراسات الجماعات غير الرسمية و مشكلات العمل داخل المصنع (عبد الكريم سعيد محمد)

حيث أثبتت دراسة الجماعات غير الرسمية و مشكلات العمل داخل المصنع ، متمثل في (شركة الأسمدة السعودية) أن العمال المنتمين إلي جماعات عمل غير رسمية يرتفع مستوي إنتاجهم ويقل التغيب و يرغبون أكثر في البقاء في المصنع عن غيرهم من العمال الذين لا ينتمون إلي جماعات عمل غير رسمية[2].

و أثبتت هذه الدراسة أن الاستقرار عامل مهم في تكوين الجماعات غير الرسمية، إذ وجد أن انتشار الجماعات غير الرسمية بين العمال السعوديين أكثر من غيرهم لأنهم أكثر استقرارا مقارنة لغير هم من العمال ، و كلما زاد التفاعل بين أعضاء الجماعة الرسمية كلما ازدادت فرص تكوين الجماعات غير الرسمية [3].

ووجد الباحث أن هناك اتفاق بين أهداف الجماعات غير الرسمية و بين أهداف المؤسسة ، فالوظائف التي تؤديها هذه الجماعات من إشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية لأعضائها كالتخفيف من الشعور بالملل و حل الخلافات مع الرؤساء و المشرفين المباشرين أو الزملاء جعل جماعات العمل غير الرسمية بناءا ميسرا لأهداف المؤسسة أكثر منه بناءا معوقا لها [1].

د- دراسة جزائرية (حسان الجيلالي)

---

1 كامل محمد عوضة ، علم النفس الاجتماعي في الصناعة ، دار الكتب العلمية ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 1996 ، ص ص 66 – 67

2 طلعت ابراهيم لطفي ، أساليب و أدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة و النشر ، د ط ، القاهرة ،1995 ، ص 177 .

3 طلعت ابراهيم لطفي ،مرجع سابق ، ص 172.

1 نفس المرجع ، ص 173 .

- قام الباحث بدراسة حول التنظيم الرسمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية أثبت من خلالها أن جماعات العمل غير الرسمية تتخذ موقفا سلبيا من الإدارة و التنظيم أكدت – الدراسة – على وجود صراع و تعارض بين أهداف التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، حيث تلجأ الإدارة إلى تفرق جماعات العمل و معاقبة قادتهم غير الرسميين مما يزيد من توتر العلاقات بينهم وقد تؤدي هذه الحالة إلى احتدام الصراع الذي يتجسد غالبا في الإضراب ، و توصل الباحث إلى أن الصراع السلبي و زيادة التعب و انتشار الإشاعات أدت كلها إلى نشوء موقف سلبي لهذه الجماعات اتجاه التنظيم الرسمي [2] .

كما أكد على أن البناء الداخلي للتنظيم غير الرسمي يتمحور أساسا حول التشابه في المهنة و الوظائف و القرب المكاني و الاقدمية في العمل و السن و الجنس ، وتقارب المكانة الاجتماعية

و الانتماء إلى المجتمع المحلي الواحد، حيث اعتبرها أسس و محددات تعمل على تشكيل التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة[3].

الدراسات السابقة حول الاتصال

أ. دراسة مختار حمزة (1965)

كانت دراسة حول تحديد مدى تأثير وسائل و أنواع الاتصال العمومي في العلاقات التنظيمية بين الرؤساء و المرؤوسين وبينت أن أحسن وسيلة للاتصال بالمرؤوسين تكون بواسطة الاجتماعات العامة أولا ، بالتقارير ثانيا والمقابلات الفردية ثالثا . في حين وجد بأن شرح سياسة المؤسسة يكون أحسن بإتباع مجموع

الأوامر الإدارية أولا و عقد الاجتماعات ثانيا ، في حين يكون أسلوب الاجتماعات العامة أولا و النشرات ثانيا عند تحديد مسؤوليات المرؤوسين .

وتبين من هذه التجربة بأن الأسلوب الفعال في تبليغ المعلومات من الرؤساء للمرؤوسين تتحكم فيه عدة عوامل ترتبط بالجو العام النفسي في المنظمة أولا و بمضمون الاتصال ثانيا ، وبالمستوى التعليمي و الثقافي

---

[2] حسان الجيلالي ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي ، قسنطينة ، 1985 ، ص ص 249 – 250 .

[3] نفس المرجع ،ص ص 247- 248

للمستخدمين و العمل ثانيا، أما أحسن أساليب الاتصال العكسي الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى) فقد وجد حمزة مختار بأن أحسن السبل تتمثل في الاعتماد عل المقابلات الفردية أولا ، ثم التقارير ثانيا ثم الاجتماعات العامة

ب.تجربة ستيفن هيبل Stephen hâble (1952) ترجمة صالح الشكيشي (1969)

يعتبر الاتصال من العوامل الحيوية لأي منظمة ، و يظهر من خلال تجربة قام بها المؤتمر الوطني للصناعة في أمريكا ، فقد تم اختيار شركتين كبيرتين متشابهتين تقريبا في جميع الوجوه ، غير أن الأولى كانت تيسر حسب برنامج الاتصال ، بينما تفتقر الثانية لمثل هذا البرنامج ، فالشركة الأولى كانت تعمل لتحسين الاتصالات خاصة بإعداد اجتماعات دورية لكل وحدة عمل حيث كان كل رئيس يتناقش مع مرؤوسيه بشأن القضايا ذات الاهتمام المشترك و كانت الأسئلة الموجهة لعمال الشركتين كالتالي :

- ماذا كانت الشركة تخبر المرؤوس ، بكل ما يدور فيها و بخططها المستقبلية و إذا ما كان المرؤوس يشعر بأنه جزء من الشركة .
- إذا كانت الشركة التي يعمل فيها هي أحسن شركة.

تبين التجربة مدى أهمية الاتصالات خاصة منها مع الرؤساء و المرؤوسين ، و المنظمة بصفة عامة في فهم الطاقة المحركة لهذه الأخيرة ، ويتضح ذلك من خلال شعور عمال الشركة الأولى و التي كان نظام اتصالها جيد بالانتماء و المشاركة بالمقارنة مع عمال الشركة الثانية ، والتي كان نظام اتصالها ضعيفا[1].

و أخيرا إن الاتصال التنظيمي كان موضوع بحث العلماء و المتخصصين ، و هو علم و فن إنساني ، حيث أكدت الدراسات السابقة على أهمية الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين ، وأن نجاح المؤسسة يتوقف على الاختيار الأنجع للوسائل التي يمكن تسخيرها لذلك .

[1] علي صوالح ، مراحل تطور الفكر السيكولوجي في ميدان العمل ، مقياس علم النفس العمل السنة الثانية معهد العلوم الاجتماعية ، المركز الجامعي محمد بو ضياف ، المسيلة .

تمهيد

بعد تناولنا في الفصل السابق المفاهيم الأساسية في دراستنا خاصة مفهوم الجماعات غير الرسمية ، سوف نتناول في هذا الفصل أسباب تكونها (القرب المكاني ، السن ، الأقدمية ، المكانة الاجتماعية ، الأساس الجهوي و القرابة) ونذكر بعض وظائف هذه الجماعات و نتعرض أخيرا إلى أهم و أبرز خصائص هذه الجماعات .

لقد استقطب موضوع الجماعة الكثير من الباحثين و الدرسين لما لها من أهمية في كثير من الميادين ، إذ تعددت الآراء حول تعريفها حيث تختلف هذه الأخير بحسب وجهات النظر و حسب مجالات الدراسة و يمكن أن نذكر بعض التعاريف يندرج تحتها مفهوم الجماعة كالتالي :

1. تعريف الجماعة

- **تعريف " جيب ":** " الجماعة تشير إلى كائنين أو أكثر في تفاعل لتحديد هدف مشترك و بصورة يكون فيها وجود الأفراد مشبعا لبعض الحاجات لكل منهم"[1].

---

[1] سيد عبد الحميد عطية، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، د ط، 2002، ص 166.

- ***تعريف " سميت "***: "أنها وحدة تتكون من عدد من الأشخاص إذا توفر لديهم الإدراك الحسي الكلي لوحدتهم و لديهم القدرة على التفاعل أو يتفاعلون بأسلوب موحد تجاه البيئة "[2].
- ***تعريف " هومانز "*** : الجماعة تعرف بتفاعل أعضائها ويؤكد على أهمية الاتصال لتكوين الجماعة و هي في نظره عدد من الأفراد يتصلون بعضهم البعض خلال فترة زمنية معينة و عددهم قليل ليتمكن كل فرد من الاتصال بجميع الأفراد الآخرين عن طرق المواجهة المباشرة [3].
- ***تعريف " ألبارت ستيوارت "*** : يعرفها على أنها مجموعة من الأفراد يتفاعلون بعضهم مع بعض بطريقة منظمة على أساس وجود توقعات مشتركة لكل منهم حول سلوك كل من الأفراد الآخرين ، ويضيف أن ذلك التفاعل يشعر الأعضاء بالانتماء و يتقبلون أنماطا سلوكية معينة من بعضهم البعض لا يتقبلها الآخرون خارج الجماعة [4].
- ***تعريف " بالير "***: يرى أن الجماعة عدد من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم وجها لوجه مرة أو عدد من المرات و يدرك كل منهم الآخر بصورة مميزة و يستطيع التأقلم معها إما في الحاضر أو بعد فترة [5].

تتفق هذه التعاريف على فكرة أساسية وهي أن مفهوم الجماعة يشير إلى عضوية فردين أو أكثر من أجل إشباع بعض الحاجات كما تشترك في مجموعة من القيم و المعايير و الدوافع بالإضافة إلى ذلك هدف مشترك يسعى أفراد الجماعة إلى تحقيقه .

و يمكننا وضع تعريف إجرائي للجماعة كالتالي :

الجماعة بناء نفسي يضم مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة مختلفة و هي تختلف باختلاف تكوين أفرادها و عددهم و أهدافهم و وسائل الاتصال فيما بينهم ، هذه الجماعة تتكون لإشباع بعض الحاجات.

2. أنواع الجماعات

فيما يخص أنواع الجماعات فلا يوجد نوع واحد بل عددها حسب معيار التقسيم فمن حيث الثباث و غير الثباث أو من حيث الحجم كبيرة و صغيرة أو من حيث النفسية و الاجتماعية أو من حيث الرسمية و غير الرسمية و هنا نذكر البعض على سبيل الذكر لا الحصر

أ- الجماعات الثابتة

- الأسرة

---

[2] نفس المرجع ، ص 169 .
[3] نفس المرجع ، ص 113 .
[4] نفس المرجع ،ص 111 .
[5] نفس المرجع ، نفس الصفحة .

وحدة اجتماعية صغيرة تحدث فيها استجابات الطفل الأولي نتيجة التفاعلات التي تنشأ بينه وبين والديه وإخوته ،فللأسرة وظيفة اجتماعية هامة إذ هي العميل الأول في صنع سلوك الطفل صفة اجتماعية .

و للأسرة وظيفة أخري تنحصر في نقل التراث الحضاري إلي الطفل فعن طريق الأسرة يكتسب كثير من العادات فيتعلم كيف يأكل بطريقة يقرها ألمجتمع ،وكيف يخاطب من هم أكبر منه سنا، و يتعلم الكثير من العقائد و المخاوف و الأفكار التي تدل على التسامح و التعصب .

- **جماعة النادي**

تمتاز بوجود علاقة داخلية بين أفراده ، ويميزها كذلك وجود غرض أو مجموعة مشتركة من الأغراض ، و يتصف بشيء من الثبات و الاستقرار. و نجد أن أفراد أمثال هذه الجماعات يشعرون بالتجانس و يجتمعون لتقوية هذا الشعور، و يجتمعون كذلك لتحقيق أهداف مشتركة.

- **جماعة الطائفة**

يدخل في هذا النوع فكرة الوطن، حيث أن كيان الفرد مرتبط بالوطن بصورة مباشرة، و نجد أن ذكريات هذا النوع من الجماعات و عواطفه تكون بعيدة و عميقة، فذكرياته تتمثل في تاريخ الأمة بأسرها. فهذا النوع يتصف بوجود الميول العامة المشتركة، و يتصف بالثبات و الاستقرار، وكذلك الذكريات الثابتة القديمة و العواطف القوية و الأهداف الحيوية الهامة ، و تزداد قوة الجماعة الطائفية كلما ازداد التفاعل و الاتصال بين أفرادها .

ب-الجماعات الغير ثابتة(جماعة الجمهرة)

أما الجماعة غير الثابتة غالبا ما تنشأ لسبب عارض كاجتماع الناس في الطريق العام لمشاهدة حادث ما .

و الجمهرة جماعة يؤلف بينها شعور واحد لكنه شعور سطحي مؤقت يتولد بسرعة .

و الجمهرة وحدة اجتماعية تتمايز عن بقية الجماعات بصفات مشتركة أهمها :

- تشابه الاستجابات: فالمتجمهرون في مظاهرة ما يسلكون سلوكا متشابها، فاستجاباتهم متشابهة مشتركة رغم اختلافها الظاهري.
- وحدة الدافع و المثير: يصدر تشابه الاستجابات من دافع واحد مشترك، فالجمهرة كلها تهدف في نفس الوقت إلى غرض واحد، وقد يكون الغرض واضحا محددا و قد يكون عاما غامضا.

: الجماعات غير الرسمية

- **العاطفة الجارفة:** فكل سلوك يصدر عن الجمهرة تصطبغ بشحنة انفعالية قوية تعبر عن نفسها في ثورة الأفراد و اضطرابهم.

- **حطة الذكاء:** سلوك الأفراد في الجمهرة يدل على الغباء و حطة الذكاء، فليس على كل فرد في الجمهرة أن يدرك بوضوح سلوكها و إنما ينساق معها عاطفيا لا عقليا. فالتوتر الشديد يساعد على ثورة الجماهير و يؤدي إلى انفعال حاد و عاطفة جارفة تزيد من قوة الجمهرة الغضبى لتحقق بذلك هدفها .
- أحكام الجمهرة نهائية لا رجعة فيها .
- **القابلية للاستمرار:** إن تلك الرغبات و الأفكار لا تتعارض و ملابسات الموقف العام الذي يشمل المتجمهرين عامة.
- ضعف الشعور بالمسؤولية الفردية .

و يمكن تمييز نوعان من الجماهير:

- **جمهور المصلحة:** وهو جماعة من الناس يحركهم دافع اقتصادي مشترك، فرابطة تجار التجزئة هم جمهور تجمعهم مصلحة، وكذلك الرابطة الأهلية لأصحاب المصانع و رابطة المستهلكين.
- **جمهور التطابق:** وهو جماعة من الأفراد يتحالفون مع القائد أو رمز ليصنعوا بطرقة غير مباشرة بنجاح لا يستيسر لهم في الحياة الفردية [1].

أما من حيث الأولية و الثانوية فهناك

ج- الجماعات الأولية و الثانوية

إن التنشئة الاجتماعية تحتم على الفرد أن يتكيف مع الجماعات الأولية،و بعد ذلك يتأثر بنفوذ الجماعات الثانوية طبقا لما يتطلبه من التماثل الاجتماعي و مقتضيات الحياة ، كما تظهر في المواقف الاجتماعية التي تهيئ له فرصة الاجتماع بالآخرين .

و يمكن تلخيص الفرق بين الجماعات الأولية و الجماعات الثانوية فيما يلي :

- ✗ إن الأفراد الذين تتكون منهم الجماعة الأولية تربطهم روابط قوية غالبا ما تكون روابط الدم أو القرابة أو الجوار .

- ✗ إن عدد أفراد هذه الجماعات صغير بالنسبة للجماعات الثانوية .

---

[1] محمد مصطفي زيدان ،علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،ط 1 ، ص ص24 -27 .

- يكتسب في الجماعات الأولية خاصة الأسرة (العادات و التقاليد و الميول و الاتجاهات الأولى) وهذه كلها عوامل أساسية في تكوين الشخصية.
- إن التفاعل الاجتماعي يحدث في الجماعات الأولية بطريقة مباشرة بعكس التفاعل في الجماعات الثانوية التي تقوم على أساسا من التنظيم و اللوائح التنظيمية.

و هناك أنواع أخرى من الجماعات على أساس الانتماء مثل :

د- الجماعة المرجعية

يتضمن أن سلوك الإنسان يتأثر بالناس الآخرين بطرق مختلفة و بدرجات مختلفة، والجماعات التي يرجع إليها الفرد في تقييم سلوكه قد تكون على عدة أنواع منها:

- جماعات عضوية ينتمي إليها الفرد فعلا، وقد تتضمن هذه الجماعات:
  - جماعات المواجهة الصغيرة التي يسود فيها الارتباط الفعلي مثل العائلات أو المنظمات سواء كانت منظمات عمل أو منظمات دينية أو اجتماعية أو سياسية.
  - جماعات ينتمي إليها الفرد فعلا دون أن تتضمن مزاولات شخصية فعلية مثل عضوية حزب سياسي دون حضور اجتماعاته.
- فئات ينتمي إليها الشخص بصورة آلية بحكم سنه أو جنسه أو ثقافته أو حالته الزوجية.
- جماعات متوقعة أو منتظرة، فمثلا الشخص يطمح في عضوية جماعة لا ينتمي إليها فعلا.

ويتوقف تأثير الجماعة المرجعية في قرارات الأفراد على عوامل كثيرة متشابكة لخصها " بونر،bonner" في فئتين:

- العوامل المتعلقة بالفرد مثل شعوره أو عدم شعوره بالأمن فيما يتعلق بالجماعات المرجعية أو إدراك موقف هذه الجماعات فيما يتصل بأنواع السلوك المتوقعة ، أو الاتجاهات نحو موضوعات معينة ، ومدى معرفة الموضوع الذي يتخذ القرار بشأنه .

- موضوع القرار ، مثل خصائص البضاعة في مواقف الشراء أو طبيعة المنظمة أو طبيعة المشكلة في مواقف العلاقات العامة[1] .

ه- أما من حيث الرسمي و غير الرسمي فهناك :

الجماعة الرسمية : هي تلك الجماعة التي تعمل وفق تقنيات رسمية و تخضع للهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث توزيع المراكز و الأدوار و تعمل على خدمة أهداف المؤسسة كما تحكمها قوانين تابعة لقانون العمل أو قانون التوظيف العمومي الذي يحدد حقوق و وجبات العامل داخل المؤسسة

الجماعات غير رسمية :و هي تلك الجماعات التي تنشأ داخل التنظيم الرسمي لأسباب مختلفة تشكلها فمثلا إذا عجز التنظيم الرسمي على تحقيق أهداف العمال و رضاهم فقد تبدأ

[1] محمد مصطفي زيدان ، مرجع سابق ، ص ص 25 – 31 .

ظهور تكتلات عمالية ضد الادارة أو التنظيم الرسمي و تعمل في الخفاء على أساس نظام خاص بها تعمل من خلالها على تغيير النظام الرسمي أو إشباع بعض الرغبات التي عجز هذا الأخير على إشباعها و قد حدد العلماء عد عوامل لتشكيلها مثل الانتماء الجغرافي للعمال ، تشابه مناصب العمل ، القرابة العائلية إلى غير ذلك من العوامل و تعتبر هذه الجماعات من أخطر الجماعات داخل التنظيمات الرسمية و ذلك بقدرتها على تعطيل عمل المؤسسة و الوقوف دون تحقيق أغراضها و قد تدفع بالمؤسسة إلى الإضرابات أو إلى حرق و تكسير المؤسسة خاصة في دول العالم الثالث أين يكثر هذا النوع من الجماعات على جميع الأصعدة و المستويات بل أصبحت تشكل النظام السائد داخل المؤسسات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية كما يمكن التحكم في هذه الجماعات و فهمها و تفعيلها و من ثم يمكن توجيهها نحو تعزيز أهداف المؤسسة و الرفع من مستوي أدائها و نجاحها أما منافسيها كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة اليابانية

3. تعريف الجماعة غير الرسمية

اختلفت تعريفات الجماعات غير الرسمية باختلاف أصحابها و تصوراتهم ، فالجماعة غير الرسمية عند "بيرنارد" تكون عادة صغيرة الحجم و أن أعضاء كل جماعة من هذه الجماعات لا يزيد عادة عن عشرة أفراد و يرجع ذلك إلى أن مشاكل الاتصال تتزايد كلما تزايد عدد الجماعة[1].

و يرى" شنايدر" أن الجماعات غير الرسمية هي الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين مجموعة صغيرة من الأشخاص يقومون بأداء أدوار معينة في سبيل تحقيق بعض الأهداف [2] .

ومن جهة أخرى يرى العالمان "ميلر" و فروم " أن جماعات العمل غير الرسمية تنشأ على أسس شخصية بين العمال بهدف أداء بعض الوظائف فهي تهيئ الفرصة أمام العامل للتعرف على الدور الاجتماعي الذي يؤديه داخل المجتمع [3] .

ويعرفها فرج عبد القادر طه : الجماعات غير الرسمية تنشأ إلى جوار الجماعة الرسمية من خلال انضمام أعضاء من الجماعات الرسمية المختلفة داخل التنظيم الرسمي معا عن طريق الاختيارات و العلاقات الشخصية المتبادلة بينهم ، وهي بهذا أقرب إلى ما نسميهم بجماعة الأصدقاء أو جماعة الشلة [4] .

---

[1] د .طلعت ابراهيم لطفي ، علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، ص 148 .
[2] نفس المرجع ، ص 146 .
[3] نفس المرجع ص ص 148- 149.
[4] د. فرج عبد القادر طه ،علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار قباء للطباعة والنشر و التوزيع ، ط9 ، 2001 ، ص 142 .

أما "ماهر محمود عمر" فيرى بأنها عبارة عن جماعات يتم تكوينها داخل بناء المؤسسة تجمع عدد من الأفراد يعملون معا بأسلوب غير منظم و غير رسمي ، وبدون أي التزام بلوائح معينة و بدون مراعاة لأي قوانين منظمة ، ويرتبط أعضاء هذه الجماعات برباط أدبي فقط قوامه التعاون المتميز البناء بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك [5]

و ينظر "مصطفي عشوي" للجماعات غير الرسمية في المؤسسة على أنها الجماعة التي عينت رسميا لإنجاز عمل محدد في إطار رسمي و هذه العلاقات اللارسمية تصبح الايقاع العملي لانجاز العمل المحدد [6] .

ويتضح من هذه التعاريف أنه من خصائص الجماعات غير الرسمية ما يلي :

- صغر حجمها
- وجود تفاعل تلقائي بين أعضائها .
- دوام الجماعة نسبي لفترة من الزمن .
- وجود أهداف تسعى إلى تحقيقها .

و من هنا ينحصر التعريف الإجرائي للدراسة فيما يلي :الجماعة غير الرسمية هي مجموعة من الأفراد ، تتشكل بطريقة تلقائية ، تربطها علاقات اجتماعية تبنى على أساس التفاعل المباشر ، و الثقة المتبادلة بغرض تحقيق أهداف معينة قد لا تتوافق بالضرورة مع أهداف التنظيم الرسمي الذي تنتمي إليه .

4. أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية

تعتبر المؤسسة وحدة إنتاجية تهدف إلى إنتاج السلع و الخدمات ، كما تمثل نسقا اجتماعيا أين تنتج فيه أفراد من مختلف الفئات ، تتفاعل فيما بينها و تنشأ بينهم صلات و روابط اجتماعية فتنشأ الجماعات كنتيجة لعدة عوامل و ظروف يمكن حصرها في الجوانب التالية :

أ- القرب المكاني:

من أهم أسباب تكون الجماعات غير الرسمية في العمل القرب المكاني، فتواجد العمال في أماكن متجاورة في محل العمل ينتج فرصة أكبر لتكوين علاقات اجتماعية،و يسهل عملية الاتصال بين الأفراد بحكم تواجدهم لمدة زمنية معتبرة من حياتهم المهنية في مكان مشترك ، فالأشخاص الذين يعملون في قسم واحد يتجهون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية بحكم التعاون بينهم ،نتيجة التفاعل المستمر الذي ينشأ بينهم في بيئة العمل[2] .

---

[5] د . محمود عمر ،سيكولوجية العلاقات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، بدون طبعة ، 2001 ، 229 .

[6] مصطفي عشوي ، مرجع سبق ذكره ،ص 41 .

[2] حسان جيلالي ، التنظيم عير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د ت ، ص 49 .

إذن القرب المكاني يمثل احد العوامل التي تهيئ المناخ المناسب لتكوين جماعات غير رسمية داخل المؤسسة في العمل ،و كذلك لتوفر أجواء ملائمة لممارسة وظائفها وتحقق أهدافها و مصالحها انطلاقا من بيئة العمل التي تمارس فيها مهامها و عملها الرسمي داخل التنظيم

ب- القرابة و الأساس الجهوي

قد تنشأ الجماعات غير الرسمية نتيجة لصلة القرابة بين مجموعة من العمال ضمن قسم أو وحدة إنتاجية داخل المؤسسة . وتعتبر الروابط العائلية و الإقليمية من بين أهم عوامل تكوين الجماعات غير الرسمية،بحيث نجد

أن الاتصالات الدائمة بين الأفراد الذين تربطهم صلة قرابة داخل التنظيم قد تزيد من توطيد الروابط التي بينهم و تؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية على أساس صلة الدم و القرابة و حتى الجهوية.

ج- المكانة الاجتماعية

يقصد بالمكانة الاجتماعية المرتبة الاجتماعية التي يحتلها الفرد أو العامل الذي يشغل وظيفة معينة، و المكانة تحددها الجماعة غير الرسمية بناءا على مجموعة من المعايير كالخلاص للجماعة، والمحافظة على تماسكها ووحدتها.

و يمكننا أن نميز بين بعدين أساسيين للمكانة في الجماعة غير الرسمية هما المرتبة غير الرسمية و التكامل الاجتماعي ، و تحدد مرتبة الفرد غير الرسمية من خلال احترامه و تقدير آرائه و اتجاه الأفراد نحو الخضوع له في التفاعل الاجتماعي[1] . كما يتخذ التكامل بواسطة القبول الاجتماعي في الجماعة و تتمثل في درجة تفاعل الفرد مع زملائه[2] .

و يرى محمد الجوهري أن عوامل نشوء الجماعة غير الرسمية هو تشابه المكانة التي يتمتع بها بعض الأفراد، رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المصنع [3]. فالمكانة الاجتماعية يمكن أن تكون عاملا مساعدا

على تكوين الجماعات غير الرسمية، فكلما زادت المكانة التي يحتمل أن يحصل عليها الفرد إذا انضم إلى جماعة، كلما زادت القوى التي تدفعه إلى الانضمام إلى الجماعة.

د- الوظيفة المشتركة

يميل الأفراد ذوو المهن المشتركة إلى الانضمام في جماعات غير رسمية يتماثل أعضاؤها في الوظائف و الأعمال،فنجد جماعة العلماء،وجماعة المهندسين،وغيرها من الجماعات التي

---

[1] محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ط 3 ، 1986 ، ص ص 491 – 491 .
[2] نفس المرجع ، نفس الصفحة .
[3] محمد الجوهري ، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ، دار الثقافة للنشر ، القاهرة ، 1984 ، ص 179 .

يشترك أعضاؤها في المهنة الواحدة أو المهن المتقاربة و المتشابهة و تعتبر الوظيفة عاملا مؤثرا في اختيار الفرد أو العامل لزملائه و انضمامه إلى جماعات تتفق مع

طبيعة العمل الذي يقوم به [1] .

و قد أثبتت دراسة " هاوثورن " أن من أهم الأسس التي جعلت العمال يرتبطون بزملائهم في علاقات الصداقة هو التماثل في المهنة .

ه- أسباب نفسية

بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية ، هناك عوامل و أسباب نفسية تؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية ، كالدافع و الحاجات .

الدافع: يعرف على أنه " حالة جسمية ونفسية داخلية تؤدي إلى توجيه الكائن الحي اتجاه أهداف معينة من شأنه أن يقوي استجابة محددة من بين عدة استجابات يمكن أن تقابل مثيرا محددا"[2] .

كما يعرف الدافع أيضا أنه "حالة داخلية أو استعداد داخلي فطري أو مكتسب شعوري أو لاشعوري ، عضوي أو اجتماعي أو نفسي ، يثير السلوك ذهنيا كان أو حركيا ، يسهم في توجيهه إلى غاية شعورية أو لا شعورية. و من الدافع ما هو فطري، و ما هو مكتسب، و ما هو شعوري وما هو لا شعوري" [3].

من هذه التعاريف نستنتج أن الدوافع المختلفة مهما تكن طبيعتها هي بمثابة محرك يقود الفرد إلى الانضمام إلى جماعات غير رسمية .

الحاجات:الحاجة هي الافتقار إلى شيء ما ، إذا وجد حقق الإشباع و الرضي ، والارتياح للفرد ، و الحاجة شيء ضروري إما لاستقرار الحياة نفسها (تلبية حاجات بيولوجية كالأكل ، والشرب) أو للحياة بشكل و أسلوب أفضل (حاجة نفسية كالانتماء و التقدير) . وتتمثل الحاجات في الحاجة إلى المحافظة على النوع و البقاء، فالحاجة إلى الطعام لإشباع دافع الجوع و الحاجة إلى الراحة لإشباع دافع التعب.

تعد الحاجات النفسية من أهم العوامل التي تؤدي إلى تكوين بناء الجماعة خاصة الجماعات غير الرسمية نتيجة الضغط الرسمي الذي يعيشه العامل و افتقاره إلى أبسط حقوقه داخل المؤسسة بالإضافة إلي الأجر الزهيد و المعاملات السيئة .

---
[1] حسان الجيلالي ، مرجع سابق ، ص 50 .
[2] حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، عالم الكتب ، القاهرة ،ط 6 ،ص134 .
[3] عبد الرحمن عيساوي ، معالم علم النفس .دار النهضة العربية للطباعة و النشر ،1984 ،ص 49 .

كما أن الحاجة تعمل على تماسك الأعضاء و تعاونهم مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف الجماعة.فالفرد لا يستطيع إشباع كثير من حاجاته بمفرده ، بل لابد من توفر أفراد آخرين للعمل على لإشباعها .

إن ما يمكن تأكيده أن هذه الحاجات تستمد ركيزتها من الطبيعة الاجتماعية للإنسان ، ويعتمد تحقيقها على وجود الآخرين و على اعتبار أنها عديدة ، فإننا نلخصها في الحاجة إلى الانتماء و التقدير و الاحترام و تحقيق الذات ويعتمد تحقيق إشباع هذه الحاجات على انضمام الفرد إلى جماعات غير رسمية .

تقوم الجماعات غير الرسمية على قيم أخلاقية أو معارف أو مهن أو جنس أو عمر،و تتمثل هذه الجماعات في تجمع عدد من العاملين سويا و هم يتناولون طعام الغداء أو ذهاب بعض العاملين و عودتهم من العمل يوميا ،أو تقابلهم بعد وقت العمل في المقهى أو في منزل أحد منهم في أيام معينة و يرجع تكون هذه الجماعات إلى ما يلي [1] :

1- عدم قدرة الجماعة الرسمية على إشباع حاجات الفرد النفسية و الاجتماعية
2- الحاجة الاجتماعية مثل الزمالة و الصداقة و المشاركة و الرغبة في أن يكون الفرد مع الآخرين ويشاركهم أنشطتهم و مشاعرهم و يتبادل معهم المعلومات فيما يتعلق بالعمل" و غيره من الجوانب الشخصية و الاجتماعية " و يحس معهم بالعضوية و الانتماء.
3- الحاجة الاجتماعية للتقدير و الاحترام و إثبات الذات و يستطيع الفرد من خلال الجماعات غير الرسمية أن يشبع هذه الحاجات .

4- قد تكون الجماعة مصدرا هاما للنمو و التطور و توسيع المدارك و المعارف و المهارات و المنافسة البناءة ، عندما تشجع أفرادها على الانجاز الجيد و التقدم و الابتكار .
5- المساعدة التي يتلقاها الفرد بين زملائه في نفس الجماعة سواء كان ذلك في صورة إرشاد لطرق العمل ، أو توجيه لحل مشكلته أو مشاركته بعض أعباء العمل لتخفيف العبء عليه .
6- الاستناد إلى جماعة عند وجود مطالب معينة من الإدارة، فهنا تكون الجماعة مصدر قوة في مواجهة المشرف و هكذا النقابات في بداية نشأتها، حيث يشعر العمال بوجوب أن تكون هناك جهة تمثلهم و تتكلم باسمهم.

[1] حسين عبد الحميد رشوان ، العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس الصناعي ، علم الاجتماع ،علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث الأزارنطة و الإسكندرية ، 1997 ، ص ص 141-142 .

7- الاهتمامات المشتركة بين مجموعة من العاملين قد تكون دافعا لتكوين الجماعات غير الرسمية فقد تضم إحدى الجماعات بعض العاملين الذين يشاركون دائما في رحلات مؤسسة و أنشطتها الاجتماعية.

8- وجود العمال في الجماعات غير الرسمية يشعرهم بالدعم النفسي و الراحة النفسية و يتمثل ذلك في الجماعات التي تضم قدامي الموظفين، حيث يشعر الموظف كبير السن بالراحة و السعادة حين يتواجد مع غيره من الموظفين.

5. قياس العلاقات الاجتماعية

المقياس السوسيومتري

يستخدم القياس الاجتماعي كأداة لجمع البيانات الخاصة بوسيلة خاصة تدعي " الاختبار السوسيومتري " و تقوم التقنية السوسيومترية على سؤال كل فرد من أفراد الجماعة على أسماء الأفراد الذين يفضل أن يقوم معهم بناشطات محددة و أن يتواجد معهم في وضعيات اجتماعية خاصة[1]

بحيث يسمح لنا هذا السؤال من توضيح استجابات و أنماط تصرفاتهم داخل الجماعة ، بحيث قد يختلف من التجاوب إلى أعضاء معنيين داخل الجماعة إلى التنافر عن أعضاء آخرين .

و تستخدم الاختبارات السوسيومترية في جمع البيانات ، ثم تعرض الأشكال تخطيطية رقمية تدعى بالمخططات الاجتماعية و المصفوفات الاجتماعية .

بعض التطبيقات لقياس السوسيومتري:

هناك بعض التطبيقات للقياس السوسيومتري التي يحتاج إليها أخصائي الجماعة أو العاملين مع الجماعات بصفة عامة ذلك لأن العمل الجماعي أصبح من سمات المجتمع و لابد للعاملين مع الجماعات من أن يتقنوا تماما عملية القياس و التقدير من أجل تقييم الجماعات و وصولا إلى مستوى أفضل من التفاعل الاجتماعي و البناء المحقق لأهداف تلك الجماعات

أ- معامل التأثير يعني مدى قدرة الفرد على التأثير في الجماعة التي ينتمي إليها من الناحية السوسيومترية .يمكن حساب معامل التأثير كالتالي

معامل التأثير = ن/ ن-1 حيث ن-: عدد الاختيارات التي يحصل عليها الفرد

ن: عدد أفراد الجماعة

و تتراوح قيمة المعامل بين صفر و الواحد الصحيح أي في حالة فشل الفرد في الحصول على اختيار :0 /ن-1=0

و في حالة نجاحه في الحصول على جميع اختيارات الجماعة يصبح المعامل مساويا :ن-1 /ن-1=1

ب- معامل التفاعل النفسي الاجتماعي : يدل هذا المعامل على نشاط العلاقات النفسية الاجتماعية داخل الجماعة إذ كلما ازداد عدد هذه العلاقات ازدادت الديناميت الظاهرة للجماعة و

---

[1] بو الفلفل إبراهيم ، الجماعات الغير رسمية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع التنظيم و العمل ، إشراف كمال على زيغي ، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للجلود ، جيجل ، سنة 200 -2001 .

بالتالي ازدادت الفرصة للاتصال بين أعضائها و العكس صحيح . و يستخدم هذا المعامل في مقارنة الجماعات و التمييز بين الجماعة النشطة و الجماعة الخاملة . و حساب معامل التفاعل النفسي الاجتماعي كتالي :

معامل التفاعل النفسي الاجتماعي = مج عدد العلاقات / ن(ن-1)

ج – تقدير شدة العلاقات الاجتماعية : يمكن أن نصنف العلاقات الاجتماعية في أي جماعة من الجماعات إلى ثلاثة أنواع فعلاقة الاختيار أو التفضيل نرمز لها (+1) و علاقة الحياد نرمز لها (0)

و علاقة الرفض نرمز لها (-1) و يمكن حساب متوسط شدة العلاقات داخل الجماعة : مج العلاقات/ن(ن-1) و يمكن قياس مدى درجة التكيف الاجتماعي للفرد و ذلك بحساب درجة استجابة الفرد للجماعة و درجة استجابة الجماعة للفرد ثم الحصول على متوسطها ذلك لأن التكيف الاجتماعي لأي فرد من أفراد الجماعة يتحد بطبيعة وقعية العلاقات من افرد للجماعة و من الجماعة للفرد .[1]

و كقاعدة عامة لتقدير درجة تكيف الفرد = مج الاستجابات الرئسية و الأفقية / 2 (ن-1)

حيث ن= عدد أفراد الجماعة

فوائد الاختبار السوسيومتري :

إن الاختبارات القياسية السيكوسوسيومترية ليست غاية في نفسها و إنما هي وسيلة للتقدير الأبعاد النفسية الاجتماعية و لتشخيص العلاقات المتبادلة بين أفراد تلك الجماعة في مستواها السوي و المنحرف لذلك كان لابد لنتائج هذه الاختبارات القياسية أن يتم تحويلها إلى نتائج علمية تطبيقية بطرق عديدة أهمها

- قياس درجة العلاقات النفسية (الدرجة السوسيومترية)
- تخطيط الرسم السوسيوجرام (الصوري)
- معرفة معامل التأثير النفسي الاجتماعي
- تشخيص الاستقرار النفسي لأفراد الجماعة
- بيان الجماعات الداخلية و تكتلاتها و الخارجية
- مدى قوة العلاقات النفسية المتبادلة .[1]

6. أنواع الجماعات غير الرسمية

تتكون الجماعات غير الرسمية في مواقع العمل ، وداخل التنظيم للإشباع بعض الحاجات الفردية و الجماعية و التنظيمية ، كما تؤدي مجموعة من الوظائف تخص أعضاءها ، و الجماعة غير الرسمية تتبني مجموعة من القيم و المعايير تجعلها تتميز عن غيرها من الجماعات .

و إذا كان نشوؤها داخل المنظمة ظاهرة طبيعية تفرضها متطلبات العمل التي تقتضي تواجد مجموعة من العمال لفترة زمنية معينة ،في جو من التعاون و الاشتراك في انجاز بعض المهام و الأعمال ، فإن لهذه الجماعات أنواع و أقسام ، وقد صنف الباحثون الذين تناولوا هذا

---

[1] عبد الحميد عطية ،ديناميكية الجماعات ، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة ، القاهرة ، 2002 ،ص ص 50 -54 .

[1] عبد الحميد محمد الهاشمي ، المر في علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1992 ،ص 97 .

الموضوع بالدراسة ، جماعات

غير الرسمية إلى :

1- جماعات المصالح: هي " تجمع الأفراد غير المنتمين إلى نفس مجموعة العمل الرسمية معا لتحقيق بعض المصالح أو الأهداف المشتركة"[1].

وهي تقوم عل أساس التشابه في الأهداف الخاصة بأفرادها و هذا من أجل الدفاع عن مصالحها أمام الإدارة

ومن أمثلة جماعات المصالح هذه التجمع من العاملين الذين يتكون بغرض تشكيل جبهة موحدة أمام الإدارة بغية الحصول على المزيد من المزايا أو المكاسب الوظيفية مثل الزيادة في الأجر و تحسين ظروف العمل أو زيادة الترقية ، و عادة ما تكون هذه الأهداف متعارضة مع الأهداف الخاصة بالتنظيم

2- جماعات الصداقة: تتكون هذه الجماعات لأن أعضاءها يسعون إلى تحقيق شيء مشترك مثل جماعات النادي، أو الجماعة ذات الاتجاه السياسي أو الديني أو الأخلاقي أو العرفي...الخ [2] ، مثل هذه الجماعات غالبا ما تمتد أنشطتها و اتصالاتها إلى خارج حدود المنظمة ضمن البيئة الاجتماعية

أما "دالتون،Dalton " (1959) فقد فرق بين ثلاثة أنواع من الجماعات :

1- الجماعات الأفقية : أين نجد أعضاءها ينتمون إلى نفس الفئة و يعملون كلهم في نفس المصلحة ، على سبيل المثال هناك تجانس في المكانة و تعامل على أساس قاعدة المساواة مثلا ثلاث تقنيين يعملون معا باستقرار وبطريقة عفوية في مصنع ما ، فقد يشكلون باجتماعهم هذا النوع من الجماعات .

2- الجماعات العمودية : إن الأعضاء المكونين لهذا النوع من الجماعات ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة و لكن في نفس المديرية ، فالدافع وراء تشكيل هذه الجماعات هو المصلحة المشتركة و التي ترجع لاعتبارات أخرى ،كالمكانة الاجتماعية و السن و الأقدمية ، و هذا النوع من الجماعات يتشكل إما

---

[1] جمال محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن ادريسي ، السلوك التنظيمي ، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ،2000، ص 452 ،

[2] نفس المرجع ، نفس الصفحة .

لكون أعضاءها يتعارفون من قبل، أو لأن منهم من يحتاج إلى الآخر للوصول إلى تحقيق أهدافه .

3- الجماعات المختلطة : يشكلها أشخاص ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة و إلى مديريات أو مصالح مختلفة و يعملون في أماكن مختلفة،و نجد في هذه الجماعات أفراد يبحثون على نجاعة أو فعالية أكبر بالقضاء على العراقيل البيروقراطية ، وعل سبيل المثال : أنهم يسمحون بالاستجابة لاحتياجاتهم .

الوظيفية التي لم يتم الاستجابة لها بصفة جيدة من طرف التنظيم ، و يمكن أن نجد مثلا مدير الإنتاج يقيم علاقات جيدة مع العمال في الصيانة من أجل تسهيل أو تسريع عملية صيانة الآلات المعطلة دون المرور بالسلم

الهرمي ، وهذا النوع من الترابط يمكن أن ينتج انطلاقا من علاقات خارجية عن العمل نقلت إلى التنظيم (علاقات في النادي، الحي ، الرياضة ، المسجد) .

وهناك أنواع أخرى للجماعات غير الرسمية صنفها علماء آخرون كالتالي [1]:

1- مجموعات الزمر: تتكون من الأشخاص الذين يشاركون بصورة عامة بعضهم بعضا و يحافظون على معايير اجتماعية معينة، فقبول الشخص في الزمرة يتطلب قبول المجموعة و لا تكفي موافقة عضو أو عضوين.
2- جماعات شبه الزمرة: ترتبط بالزمرة، أعضاءها لا يشاركون في الزمرة الرئيسية فيمنحون قبولا جزئيا فقط.
3- الجماعات المعزولة: المعزولين هم ليسوا بمجموعة بل عدد من الأفراد قد تحصل بينهم و بين المجموعة العاملة اتصالات لا قيمة لها.

7. وظائف الجماعات غير الرسمية

[1] المهندس محمد الشكرجي ، إدارة المشاريع الصناعية ، مطابع دار الكتب ، بيروت ،ط3 ،1968 ، ص 259

تؤدي جماعة العمل غير الرسمية وظائف لأعضائها ، من خلال إشباع بعض حاجاتهم داخل المؤسسة و تحقيق أهدافهم من جهة ،كما تعمل على انجاز و وظائف متعددة و كثيرة لا يتسنى ذكرها كاملة و لذا ارتأينا ذكر البعض منها و ضمن الوظائف الاجتماعية و النفسية التالية :

1- الوظائف الاجتماعية:

و نعني بالوظائف الاجتماعية للجماعة غير الرسمية، هي الدور المؤدى من خلال المركز الخاص بكل فرد،و يشير مفهوم المكانة إلى وضعية الفرد داخل الجماعة ، أما الدور فهو السلوك المنسب الذي يسلكه الفرد بناءا على وضعه داخل الجماعة أو المكانة التي يحتلها .

فالمكانة و الدور يحددان بناءا على ما يساهم به كل عضو لتحقيق أغراض و أهداف الجماعة ، فقد يستمد شخص ضمن جماعة غير رسمية مكانة نتيجة مهاراته في استعمال بعض الأدوات أو كرمه أو قدرته على الإسعاف و العلاج السريع ، وقد وضع عبد الباسط محسن في كتابه علم النفس الصناعي أربعة وظائف أساسية للجماعة غير الرسمية و هي :

- تعريف كل عضو بدوره الاجتماعي ضمن الجماعة
- تحديد مستويات الأداء أو الإنتاج وفقا لصالح العاملين في حالة وجود خلافات بين الإدارة و الأعضاء.
- إخضاع الفرد لقيم و معايير الجماعة .
- تدعيم الاتصال بين أفراد الجماعة و توثيق الترابط الاجتماعي بينهم .

فالتزام أفراد الجماعة بمعايير السلوك و قيم الجماعة وظيفة هامة لتدعيم تماسك الجماعة و خضوع كل فرد لهذه القيم تأكيد لهذا التماسك ، فقد وصف " ميللر و فورم " حالة عامل مرتديا قبعة رمادية بدلا من غطاء الرأس القديم يلبسه عادة أثناء العمل ، عمد العمال في المرة الأولى إلى مضايقته ، فسألوه عما إذا كان يعتقد أنه رئيس ، و في اليوم الموالي كانت استجاباتهم أكثر عنفا ، مما دفع العامل إلى ارتداء غطاء الرأس القديم ارضاءا للجميع .

إذن جماعات العمل غير الرسمية تنجز مجموعة من الوظائف الاجتماعية لأعضائها لتجسيد التعاون و التوحد بين أعضائها للحفاظ على تواجدها و بقائها.

2- الوظائف النفسية :[1]

تحقق جماعات العمل غير الرسمية مجموعة من الوظائف النفسية لأعضائها ، فبالإضافة إلى الوظائف الاجتماعية المختلفة التي تنجزها ، يذكر " شيندان " جملة من الوظائف النفسية التي تؤديها و نذكر منها :

---

[1] عبد الباسط محمد حسن ، علم المجتمع الصناعي ،دار الكتب الجامعية ، مصر ،د ت ،258 .

- تخفيف الشعور بالملل.
- إتاحة الفرصة أمام الأفراد لاكتساب مكانة معينة.
- تهيئة الفرصة لزيادة و تدفق الاستجابات الانفعالية
- زيادة الشعور بالأمن .

هذه الوظائف النفسية التي تؤديها الجماعة غير الرسمية تهيئ المناخ النفسي الملائم ، وتتيح للعمال ظروف ملائمة للعمل ، وكذا تخفف من حدة الصعوبات الناتجة عن بيئة العمل و الروتين.

8. خصائص الجماعات غير الرسمية

أ- التماسك:

يعرف التماسك داخل الجماعة بصفة عامة على أنه " محصلة القوى التي تجذب الأفراد إلى الجماعة و تدفعهم إلى البقاء فيها و مقاومة التخلي عن عضويتها"[2] ، وهو يشير أيضا إلى علو الروح المعنوية و قوتها لدى أفراد الجماعة ، والتماسك حالة نفسية تربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض ، فالأحاديث المتبادلة بين أفراد الجماعة تعد مقياسا هاما يدل على قوة التماسك فيما بينهم و تحقق زيادة درجة التماسك بين الأفراد بمقدار صلابة أعضائها في مواجهة الأزمات .

ويتأثر تماسك الجماعة غير الرسمية بعدة عوامل منها :

- قدرة الجماعة على إرضاء حاجات أعضائها يزيد ، تماسك أفراد الجماعة حينما يجدون حاجاتهم الأولية و الثانوية ممكن إشباعها عن طريق الجماعة .
- الإدراك الواضح الأهداف من قبل جميع الأعضاء و إدراكهم لطرق تحققها [1].
- فكلما كان التعاون كبيرا بين أعضائها دل ذلك على تماسك الجماعة ومشاركتهم في تحديد الأهداف و تنفيذ إجراءات تحقيقها ،وهناك أيضا وحدة اللغة التي تعتبر عاملا أساسيا في تقارب الأفكار و المشاعر مما يساعد على التماسك النفسي الاجتماعي بين أعضاء الجماعة ، بالإضافة إلى ذلك نجد أن النمط القيادي السائد له دور في التماسك ، فالقائد الذي في الجماعات غير الرسمية يكون قائدا ناجحا للجماعة حين يسخر طاقاته للحفاظ على تماسكها بالمحصلة تنتهي الجماعة إلى إقامة معايير خاصة بها يلتف حولها أعضاؤها مما يجعلهم يتميزون بخصائص ثقافية عن غيرهما.

---

[2] عبد الحميد الهاشمي ، المرشد في علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،ط1، 1984، ص 40 .

[1] أحمد عزت راجح ، علم النفس الصناعي ، الدار القومية للطباعة و النشر الاسكندرية، ط2، 1975 ،ص ص 522-523 .

ووحدتها و عليه فالقائد الديمقراطي في الجماعة غير الرسمية يكون ناجحا في الحفاظ على تماسك الجماعة من خلال تطبيق مبادئ الديمقراطية (حق المشاركة في اتحاد القرار من طرف أعضاء الجماعة، حرية التعبير...). و كما يتوقف تماسك الجماعة غير الرسمية على درجة الشعور بالرضا نظير ما يقوم به من خدمات للجماعة، أي درجة الشعور بالرضا لما يقوم به من خدمات كلما زاد بها التماسك.

ب- التفاعل

هو حالة نفسية شعورية أو لا شعورية ، يشير الفرد فيها مع بقية أفراد الجماعة من خلال تبادل التأثير في إحدى الحالات الانفعالية (رضا أو غضبا) ، إدراكية (ذكرا أو نسيانا) أو مظاهر اجتماعية (تعاونا أو إيثارا) .[2]

فعندما يكون الفرد في بيئة و مواقف نفسية، اجتماعية فإنه يتفاعل، وكلما كانت الجماعة النفسية أشد قربا و أعظم تماسكا كان التفاعل أشد قوة ووضوحا، و للتفاعل الاجتماعي ثلاثة مظاهر هي:

- **التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الفرد عندما يكون في نطاق تلك الجماعة .**
- **التوقع المشترك بين أفراد الجماعة .**
- **استعداد أفراد الجماعة إلى تبادل الأثر و التأثير.**

و التفاعل النفسي الاجتماعي لا يقتضي اتصالا ماديا مباشرا دائما، فوسائل الاتصال الأخرى ولاسيما الحديثة منها الوسائل المكتوبة و المقروءة و المسموعة أصبحت ذات الأثر فعال و تجدد في عمليات التفاعل.

و اتجهت الدراسات النفسية الحديثة إلى الكشف عن مدى تأثير عضوية الإنسان كفرد في الجماعة على مختلف عملياته النفسية في مجال الإدراك و التفكير و في مجال الانفعال و السلوك الحركي. وهذا التأثير التفاعلي في نفسية الفرد هو نتيجة ارتباط الأفراد بعضهم ببعض، فأفراد الجماعة غير الرسمية قبل أن يكونوا أعضاءا فيها نجدهم ينتمون إلى مجتمع و مزودين بثقافة و عادات و بالتالي فهذه القيم و ثقافة هذا المجتمع تؤثر في تماسك هذه الجماعة.

ج- التعاون

يقصد بالتعاون" اشتراك فردين أو أكثر أو جماعتين أو أكثر في انجاز عمل معين أو تحقيق غاية أو هدف مشترك أو السعي وراء المصالح المشتركة "[1]. و هو أيضا "قيام فردين أو أكثر بعمل لتحقيق هدف مشترك"[2] .

---

[2] عبد الحميد الهاشمي، مرجع سابق ، ص 30

و عليه فالتعاون مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي، فالأفراد يجتمعون من أجل التعاون و السعي وراء
تحقيق مصالح يشترك فيها الجميع.و هناك أنماط من التعاون يمكن تلخيصها في :

- التعاون الموجه: يحدث عندما تقوم هيئة حكومية أو جماعة أو فرد معين باستعمال السلطة المخولة له بغرض قيام تعاون بين أفراد أو أطراف معينة و ذلك كإعطاء أوامر لفرقة من العمال للتعاون لانجاز مشروع ما .

- التعاون التعاقدي : عبارة عن اتفاق مسبق لتوحيد الجهود من أجل انجاز هدف أو أهداف محددة في مدة معينة ، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو التنظيمي أو الاجتماعي ، وهذا النمط من التعاون هو الأسلوب الذي تتبناه أغلب المؤسسات الغربية التي تقترح نموذجا إدارية تتيح للفرد نوعا من المشاركة في التسيير .
- التعاون العفوي: يحدث في الحالات التي تستدعي عملا مشتركا و ذلك كما يقع أثناء الأزمات أو الكوارث الطبيعية مثلا. و مهما يكن فالتعاون العفوي لا يحدث دائما بمجرد حدوث أزمة أو ما شابه ذلك ، بل ينبغي توفر دوافع داخلية سامية تتغلب على الأنانية و تتجاوز الروح الفردية ، فعملية التعاون قد تتماشى مع أهداف التنظيم ، فالعمال الذين يعملون كفريق تتوحد جهودهم في الأداء ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج

د- الصراع

يعرف الخشاب و غيره من البحثين على أنه " عبارة عن عملية اجتماعية و موقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من
الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه و أهدافه و مصالحه، ومنع الآخرين تحقيق ذلك و لو اقتضي الأمر
القضاء عليه و تحطيمه "[1] .
و يرى البعض أنه ينشأ " ينشأ نتيجة تعارض دافعين لا يمكن في وقت إرضائهما لتساويهما في القوة "[2]
ما يعني أن " الصراع كعملية اجتماعية يعود إلى الكراهية و العداء و التباين في القيم و الأفكار و تعارض المصالح و الأهداف " [3] .
فمن خلال هذه التعاريف يتبن لنا أن الصراع عملية تنافس بين دافعين كل منهما يريد إشباع حاجاته و تحقيق مصالحه .

---

[1] عبد الحميد رشوان ، مرجع سابق ، ص 181 .
[2] مصطفي عشوي ، مرجع سابق ، ص 174
[1] مصطفى عشوي ، مرجع سابق ،ص 177 .
[2] عباس محمود عوض ، علم النفس الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، 2002، ص ص 177-178 .
[3] عبد الحميد رشوان، مرجع سابق ،ص 179 .

فحين تتجانس المصالح تقل حدة الصراع و حين تتعارض

الجماعات لتحقيق مصالحها و أهدافها مع إبادة و تدمير الجماعات الأخرى ، وكثيرا ما تؤدي مواقف الصراع الى انحراف الأفراد أو

الجماعة عن الهدف الذي يتصارعون من أجله و يركزون جهودهم في محاولة تحطيم بعضهم البعض .

فالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم المهنية لا تقتصر فقط على علاقات الصداقة و الود و التعاون بل تتيح ظهور علاقات اجتماعية تتميز بالصراع و العداء ، فقد تكون أسبابها داخلية أو خارجية سيكولوجية أو اجتماعية . و حالات الصراع حيوية و هامة في مسار النمو سواء على الصعيد الأفراد أو الجماعات

ه- القائد غير الرسمي

" ينشأ القائد غير الرسمي لا بالانتخاب و لا بالتعيين ، بل من خلا اتفاق أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه و يتوحدون معه "[1] . و يعرف القائد غير الرسمي بأنه:" الشخص الذي يبرز من داخل المجموعة بصفة غير رسمية
و من خلال الصلات غير الرسمية التي تكون التنظيم الاجتماعي ، الذي لا أثر له في خرائط التنظيم الرسمي ، أنه شخص تختاره الجماعة بذاتها ليرعى مصالحها و يعكس اتجاهاتها و مطالبها ووجهات نظرها "[2].

من خلال هذا التعريف يتبن أن القائد غير الرسمي هو الشخص الذي يطبق بعفوية أهداف الجماعة ويسعي لتحقيق مصالحها نتيجة التأثير القيادي على الآخرين بفضل قبول غير ظاهر من طرف أعضاء الجماعة ناتج عن حبهم و احترامهم له ، و نستطيع الكشف عنه عن طريق الاختبارات السوسيومترية التي تظهر مدى التفاف أعضاء الجماعة حول ذلك الشخص . فالقائد يعد بمثابة نجم داخل الجماعة و كل أفراد الجماعة يتجهون نحو الاعتقاد بأنه الأقدر على تحقيق الأهداف.

هذه العوامل الداخلية تساهم في تماسك الجماعة غير الرسمية و بقائها، أما العوامل الخارجية فتتعلق بنمط الإشراف السائد في المؤسسة الذي يدرك فعلا أهمية التكامل بين الجوانب الرسمية والغير الرسمية. وأوضحت دراسة " إلتون " أهمية العلاقات غير الرسمية بين العمال في رفع مستوى الإنتاج ." فلكي ترتفع الإنتاجية يجب أن

---

[1] محمود السيد أبو نيل ،علم النفس الصناعي بحوث عالمية و عربية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1985 ، ص 638 .

[2] بو لفلفل ابرهيم ، مرجع سابق ، ص 29

نخلق جو يسوده روح الانتماء إلى المؤسسة و تتمكن من مجموع الموظفين إلى درجة أن يتبنوا بمقتضى اختيارهم أهداف المؤسسة و قواعد سيرها "[1] .

فدرجة التكامل تتوقف على نوعية المعاملة و العلاقات بين الإدارة و العمال ، فالجماعات غير الرسمية تتأثر بالإشراف كما تتأثر به كلما كانت أهداف الإشراف تنسجم مع أهداف الجماعة تحسن الإنتاج ، " لذلك أن الجماعات المتماسكة يتميز أعضاؤها بأنهم يميلون إلى الإنتاج على نفس المستوى الذي يختاره الجماعة و يرضونه" [2] ، بالإضافة إلى نمط الإشراف نجد أن المجتمع المحلي يمثل عاملا هاما يؤثر سلبيا أو إيجابيا على تماسك الجماعة غير الرسمية ،و ذلك حسب المجتمع و ظروف العمل ، فأفراد الجماعة غير الرسمية قبل أن يكونوا أعضاء في جماعة ما فإنهم يتواجدون في مجتمع يحمل معايير و قيم و ثقافة و عادات فيتأثرون به و يحملون تلك القيم التي من شأنها أن تؤثر في تماسك الجماعات بما تحمله من تقديس للتعاون و الارتباط بين أعضاءها .

و يقوم القائد غير الرسمي ببعض المهام نذكر منها:

- الامتثال لمعايير جماعة العمل و العمل على تطبيقها.
- القيام بعملية اتخاذ القرارات التي تفيد الجماعة .
- المحافظة على تماسك الجماعة، و معاقبة الأفراد غير الممتثلين لما حددته الجماعة و العمل على توجيههم نحو الأهداف التي يجب تحقيقها.
- القيام بالاتصالات الداخلية و الخارجية كإعلام الأعضاء بما يحدث في المؤسسة أو القسم و العمل على ايصال اتجاهات و مشاكل الجماعة إلى الادارة .
- يجب أن يكون عادلا وموضوعيا ، و لا يكون متحيزا بل يعامل أعضاء جماعته بالتساوي و يترك لهم حرية إبداء الرأي

و- القيم و المعايير

-القيم:

يعرفها حمزة (1982) أنها " عبارة عن مفهوم ضمني يعبر به الإنسان عن حكمه المفضل في أمر من الأمور على ضوء المبادئ و المعايير التي يصنعها المجتمع الذي يعيش فيه" [1] ،و يضيف " أن الإنسان يكتسب قيمة عن طريق تفاعله الاجتماعي مع الآخرين في البيئة التي يعيش فيها خلال عملية التنشئة الاجتماعية"[2] .

---

[1] باسا غانا ، مبادئ في علم النفس الاجتماعي ،ترجمة بو عبد الله غلام الله ، دار البمطبوعات الجامعية، 1983 ، ص ص 11-12 .
[2] أحمد عزت راجح، مرجع سابق و ص 520.
[1] ماهر محمود عمر ، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية ، دار المعارف الجامعية ، د ط ، 2001 ، ص 127 .
[2] نفس المرجع ، نفس الصفحة

و يرى عبد الرحمن " أن القيم عبارة عن مجموعة من الدلالات التي توجه سلوك الفرد في حياته اليومية حيث يستخدمها في الحكم على الأحداث و الأشياء مادية كانت أو معنوية في مواقف التفضيل و الاختيار "[3] .

و يتضح لنا من خلال هذه التعاريف أن القيم هي مبادئ و آراء منظمة تسعى لخدمة هدف مشترك بين جميع أفراد الجماعة الواحدة .

-المعايير :

يمكن تعريف المعايير الاجتماعية على أنها : الإطار المرجعي لأي جماعة ينتمي إليها الفرد "[4] .

حيث تحدد سلوكيات أعضاءها وفقا لمتضمناته ، و يعتبرها البعض مقاييسا يمكن للإنسان أن يسترشد بها عند الحكم على مدى التزامه و احترامه لسلوك غيره من أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها .و لا يختلف اثنان في أن المعايير الاجتماعية العامة التي يرتضيها أي مجتمع لنفسه تعتبر الإطار المرجعي للحياة الاجتماعية العادية بين أفراده جميعا ، لأنها تعتبر مفتاح العلاقات الإنسانية اليومية بينهم و التي يمكن بواسطتها التنبؤ بما سيكون عليه سلوكهم في أي موقف من مواقف التعامل على المستوى الشخصي الذي يجدون أنفسهم أطرافا فيها و بالتالي لا ينكر أحد أهمية المعايير الاجتماعية في تنظيم سلوك الفرد داخل المجتمع الذي يعيش فيه ، حيث تحدد له ما

يجوز عمله و القيام به و ما يجب تركه و الإقلاع عنه ، و تقوم الجماعات غير الرسمية بوضع مجموعة من المعايير الاجتماعية كالقواعد السلوكية و الأعراف و التقاليد و الأفكار و الأخلاق ، وهي تلعب دورا كبيرا في التأثير على سلوك الأفراد ، وتصبح المعايير الإطار المرجعي للعلاقات بين الأفراد .

ز- الأدوار:

يعرف "لينتون" الدور بأنه " الجانب الدينامي لمركز الفرد أو وضعه في الجماعة ووظيفة الفرد في الجماعة، أو هو الدور الذي يلعبه الفرد في الجماعة "[1] .

و يعرف الدور أيضا على أنه عبارة " عن نمط منظم من المعايير فيما يخص سلوك قد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة "[2] .

و يحقق توزيع الأدوار بين أعضاء الجماعة وظيفة اجتماعية ، ويشبع حاجة نفسية لعضو من جماعة مبتغاها الحاجة إلى التقدير و الانجاز و التفاعل و الاجتماعي، و توزيع

---

[3] نفس المرجع ، ص 128 .
[4] ماهر محمود عمر ، مرجع سابق ، ص 134
[1] حامد عبد السلام زهران ، مرجع سابق ، ص 164
[2] نفس المرجع ، نفس الصفحة .

الأدوار يساعد الجماعة على الوصول إلى هدفها عن طريق تحقيق المطالب التي تسعى أن يقوم كل فرد بدوره عل أساس تخصصه أو مهاراته المكتسبة ، و

تتوزع الأدوار في نسق معترف به غالبا من قبل أعضاء الجماعة ، فنجد أفرادا معينين هم الذين يحق لهم وحدهم اتخاذ القرارات ووضع السياسات أو إصدار الأوامر و ذلك بسبب تخصصهم في مهارات معينة لا يجيدها الأعضاء الآخرين أو بسبب حصولهم على مؤهلات خاصة.

ح- الاتصال غير الرسمي

تنشأ الجماعات غير الرسمية نتيجة التفاعل الاجتماعي لفترة زمنية معينة ،هذا التفاعل يتم بناءا على الاتصال " فالتفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال ، طالما أنه أداة لنقل المعلومات ، و الوقائع و الأفكار ، والمشاعر من شخص لآخر و من مستوى معين إلى مستوى داخل كل تنظيم "[1] .

إلا أن الاتصال الرسمي في المؤسسة تعترضه مجموعة من الصعوبات ،كانعدام المرونة الكافية داخل المنظمة بالإضافة إلى احتمال تشويه المعلومات و تحريفها و نتيجة لهذه العوائق فإن العمال لا يستطيعون التقيد به ، مما يساهم في نشأة اتصال موازي هو الاتصال غير الرسمي الذي يساهم إلى حد ما في تكوين الجماعات غير الرسمية.

هذا الاتصال يتم بصفة تلقائية و غير محددة مسبقا كما يتضمن موضوعات كالبيانات الخاصة بالأجور و المكافآت و الترقية بالإضافة إلى المعلومات الشخصية عن الأفراد ، هذه الاتصالات تحدها بعض الظروف الاجتماعية ، كالمركز و المكانة التي يحتلها الفرد داخل الجماعة " فحيث يميل ذوى المراكز المتشابهة إلى اقتصار تفاعلهم على بعضهم دون الآخرين الذين يختلفون عنهم في المكانة الاجتماعية "[2] .

ونتيجة التفاوت في المراكز و المكانة ، يحدث الاختلاف في الاتصالات ، و غالبا ما يؤدي إلى تشويه و تحريف المعلومات وانتشار الشائعات بين العمال .

---

[1] حسان جيلالي ، مرجع سابق ، ص79

[2] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1979 ، ص 231 .

9. أهمية الجماعات غير الرسمية في الحياة التنظيمية

على اعتبار أن الجماعات غير الرسمية هي تكتل مبني على علاقات عاطفية تكونت على أسس جهوية أو قرابة أو مكان العمل أي شكلتها عوامل غير تلك العوامل التنظيمية كالاستقطاب و التعيين و التوجيه ، وعلى اعتبار أن الجماعات غير الرسمية تشبع الكثير من الحاجات الأساسية التي يعجز التنظيم الرسمي على إشباعها أو قد لا يعطيها الأولوية لأنه قد تختلف أهداف التنظيم مع أهداف الأفراد و من هنا تتضح أهمية التنظيم غير الرسمي

داخل التنظيم الرسمي،و بعبارة أخرى هل الجماعات غير الرسمية واقع يجب التعامل معه أم خطر يجب القضاء عليه؟، ومادام من غير الممكن وضع قوانين تمنع العمال من بناء علاقات شخصية و اختيار الزملاء ، يعني من غير الممكن وجود تنظيم رسمي يخلو من الجماعات غير الرسمية ، أي هي واقع يجب التعامل معه و هي ظاهرة صحية إذا ما عمل التنظيم الرسمي على فهمها و دعمها من أجل إشباع حاجاتها و وفر لها الجو المناسب لتحقيق بعض الأغراض التي لم يستطع تحقيقها ، فتكون في هذه الحالة جماعات غير صراعية و لا تعمل في اتجاه معاكس للتنظيم الرسمي لأنه لا يمثل لها عائقا بل عامل مساعد ، و من هنا يأتي التوافق بين الرسمي و اللارسمي و تصبح الجماعات غير الرسمية عاملا معززا و مدعما لتحقيق أهداف المؤسسة و العمال في آن واحد .

10. الاتصال و الجماعات غير الرسمية :

تعتبر المؤسسة هي الفئة الصالحة للفاعلين الاجتماعيين و الاقتصاديين لتحقيق أهدافهم و عن طريقها تبنى المجتمعات ، و بتنوعها تنوع ، فالأسرة مؤسسة و المسجد مؤسسة و المدارس مؤسسات و كل نشاط سياسي أو اقتصادي يمر عن طريق المؤسسات .

و لعل ما يمثل هذه المؤسسات أيضا جماعات العمل المشكلة لها ، الرسمية و غير الرسمية فكل فردين أو أكثر يعملون معا لتحقيق هدف تعتبر الجماعة، و الجماعات أنواع فتلك التي تعمل و فق تقنيات رسمية و تخضع لهيكل التنظيمي من حيث توزيع المراكز و الأدوار تكون جماعات غير رسمية

أما فيما يخص العلاقات على هامش الرسمي فتتحول إلى جماعات غير رسمية و ما يهم بغض النظر عن أنواع الجماعات هي أن كلها تشترك في عملية هامة تميز كل مؤسسة أيا كان نوعها ، و هي العملية الاتصالية ، أو الآلية التي من خلالها يتواصل الأفراد وما تخضع له هذه العملية من قوانين نفسية و اجتماعية و اتصالية ، فالاتصال هو روح المؤسسة و هو نبض الجماعات و هو المحدد لطبيعة التفاعل ، و من ثمة له دور في تحديد مسار المؤسسة نحو الهدف و نظرا لهذه العملية و جب على الباحثين دراسة هذا الجانب و الذي نحن

بصدد دراسته ، حيث تتبع تأثير اتصال الجماعات غير الرسمية على اتصال المؤسسة و من تم خلق نظام اتصالي جديد قد يكون فعال يعزز قوة المؤسسة و قد يكون غير فعال يعيق السير الحسن للمؤسسة فوفق غموض نموذج الاتصال يسير الأفراد داخل التنظيم .

تمهيد

إن الاتصال أحد المواضيع التي لا تزال تستقطب اهتمام الدارسين و الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية ، خاصة في المجال المؤسساتي نظرا لما له من دور فعال في تنظيم و ضبط العلاقات بين الادارة و العمال ،من حيث :

- الاتصال الصاعد و الهابط
- الاتصال الأفقي.
- تحديد طبيعة شبكة العلاقات داخل المؤسسة و نمط القيادة السائد.
- الجو الاجتماعي السائد في محيط العمل ،الباعث على الراحة أو على الإجهاد.

1. تعريف الاتصال

- تعريف تشارلز كولي Charles coley :

الاتصال " هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله ، توجد المعلومات الإنسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر الرموز عبر الزمان و هي تتضمن تعبيرات الوجه و الإيماءات و الإشارات و نغمات الصوت و الكلمات و الطباعة و كذلك التدابير التي تعمل بسرعة و كفاءة على قصر بعدي الزمان و المكان "[1] .

[1] محمد عودة ، أساليب الاتصال و التعبير الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1971 ، ص 6

- تعريف willayand rice

الاتصال " هو ذلك الانتقال للمعاني بين الأفراد و الذي يحدد العملية الاجتماعية و استمرارها متوقفا على انتقال الرموز ذات المعني ، وتبادلها بين الأفراد ، كما أن أوجه النشاط الجماعية أيا كان نوعها متوقفة إلى حد كبير على الخبرات المشتركة من المعاني"[2] .

- تعريف محمد على محمد Mohamed Ali Mohamed

الاتصال " هو أداة نقل المعلومات و الوقائع و الأفكار و المشاهد من شخص إلى آخر و من مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات و هذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية "[3] .

التعريف الإجرائي

عليه يعتبر الاتصال تلك العملية الاجتماعية الرئيسية التي تقوم على أشكال رمزية لنقل المعلومات و الأفكار التي يقوم المرسل بتوصيلها للمستقبل في مواقف محددة يدخل فيها الأفراد في علاقات إستراتيجية معينة سواء مع بعضهم البعض أو مع بيئتهم الخاصة بمختلف المستويات داخل التنظيم لأجل تحقيق الأهداف التي وجدت لها المؤسسة .

2. وظائف الاتصال داخل المؤسسة

اعتبر الباحثون الأمريكيون أمثال " فراس" و "مونج " و" وراسل " (1977) أن وظيفة الاتصال هي مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة و تأثيره في عمليات التنظيم بصفة عامة [1] ، و لا يخفى أن وظائف الاتصال ترتبط أساسا بمحتوى الاتصال و يمكن ملاحظة ذلك في عدة جوانب تنظيمية و سلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى القول بأن للاتصال عدة وظائف يمكن تلخيصها فيما يلي :

- التنسيق : يقوم نجاح أي مؤسسة على تضافر الجهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك ، ولهذا فالتنسيق بين مختلف الأقسام و المصالح و الورشات الإنتاجية ضرورة لابد منها،إذ أن الاتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال خاصة الاتصال الأفقي[2] ، ذلك من أجل مناقشة المشاكل المختلفة و الصعوبات المطروحة و يتم ذلك من خلال مسؤولي كل قسم مما يجعلهم على علم بما يحدث في الأقسام الأخرى ، و بالتالي الإسهام في الوصول إلى الحلول و الأفكار الهامة بصورة مشتركة .

[2] نفس المرجع ، ص ، ص 6-7 .
[3] بوفلجة غيات ،مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ،1992 ،ص 35.
[1] أبو النجا محمد العمري ، الاتصالات في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1986 ، ص ص 145 – 146 .
[2] عبد المغني بسيوني عبد الله ، مرجع سابق ،ص 385 .

- التنظيم : يلعب الاتصال دورا أساسيا في عملية التنظيم ، أن اتخاذ القرارات لا يكون بطريقة سليمة إلا إذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة ، ففعالية القرار تكون مرتبطة بالاتصال السريع و السهل ، إذا يتجه الاتصال نحو تحسين العمل و توزيع المسؤوليات ، ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة .[3]

- الإنتاج : إن عملية الاتصال تحدد سير الإنتاج من حيث الكمية و النوعية ، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ و الأداء كتوجيه الإنذارات ، إبداء الإعجاب ، و الإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد اجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع و الإنتاج اتخاذ القرارات و تحسين النوعية مثلا .[1]

- الإبداع :نقصد بالإبداع هو إنشاء ووضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي و تطوير المنظمة .

و تعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبدلها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي ،فالروتين و النمطية و التقنين باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداة العمل قد و تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع . و يرتبط بهذا الأخير ببعدان أساسيان يجسدان وظيفته الأساسية:

البعد الأول : تمثل عملية تقديم الأفكار و الاقتراحات و المشاريع و المخططات الجديدة .

البعد الثاني : عملية تطبيق البعد الأول.(عملية تطبيق الأفكار و المشاريع المقترحة في البعد الأول.)

- الصيانة :يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسية :

- حفظ الذات و ما يرتبط بها من العواطف و المشاعر .
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوي أفقي وعمودي .
- ضمان استمرارية العملية الإنشائية و الإبداعية للمنظمة[2].

---

[3] محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 309 .
[1] مصطفي عشوي ، مرجع سابق ، ص ص 142 – 143 .
[2] مصطفى عشوي ، نفس المرجع ،ص 144

- و عليه فالاتصال يهتم بالوظائف البشرية و التنظيمية من جهة و بالوظائف الوقائية و الجمالية من جهة أخري فروع و أقسام المؤسسة ، تمكنه من الاطلاع على ما يجرى داخل المؤسسة من مستخدمات .

الرقابة:الاتصال يعتبر أداة أساسية في عملية الرقابة و الإشراف لمعرفة ما إذا كانت هذه الأعمال المتغيرة تتوافق مع المعلومات النازلة[3].

- الحماية :يساهم الاتصال في حماية الفاعلين الاجتماعيين من خلال أداء ثلاث مهام رئيسية :

أ- حفظ الذات و ما يرتبط بها من العواطف والمشاعر .

ب- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى افقى وعمودي .

ت- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة [1]

3. أهمية الاتصال :

تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات و نوعيات ضخمة من البيانات و المعلومات فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر و نقل الأفكار و استعراض الأخبار و تناقل وجهات نظر و توفير المعلومات و الرقابة و عليه فأهمية الاتصال بالنسبة للرئيس و المرؤوس تتركز في عدة نواحي أهمها ما يلي :

- تتوقف القدرة على انجاز الأهداف على كافة الاتصالات التي يبرزها الرئيس في عمله و قد أوضحت الدراسات أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يتوقف على (85%) من البراعة الاتصالية و (15%) فقط على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة [2].

- و يري المحللون أن الاتصال فن تطوير و تحقيق فهم جيد للمعلومات بين الأفراد من خلال تبادل هذه المعلومات و الخبرات و الأحاسيس فيما بينهم وبالتالي يمكن اعتبار الاتصال عنصرا مهما لا غنى عنه من أجل الوصول إلى تسير فعال داخل المؤسسة .

فتكمن أهمية الاتصال داخل المؤسسة بهذا المعني في إمكانية حل إشكالية التنسيق و العلاقات الاجتماعية و التخطيط بالإضافة إلى الدور الهام الذي يلعبه في عملية الإنتاج ، حيث يحدد سير الإنتاج من حيث كميته و نوعيته ، ويقدم الاقتراحات و الأوامر في التنفيذ و الأداء و بالتالي تقنين عملية الإنتاج .

---

[3] عبد الغنى بسيونى عبد الله: أصول علم الإدارة العامة . الدار الجامعية للطباعة . القاهرة . 1993

[1] نفس المرجع السابق ص 20

[2] العقيد ابراهيم حمد ، العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض ، دون سنة ، ص 372 .

كما يلعب الاتصال دورا كبيرا في تحديد الأفكار و المعلومات وفقا للتغيرات و التطورات المستخدمة ، وبالتالي التحسين من السلوك التنظيمي الذي ينعكس على المستوي الأفقي و العمودي ، و تلك المعلومات تنقل و توزع في شكل تقارير مكتوبة ، اجتماعات تعقد أو شكاوي ترسل ... الخ ، وبالتالي فإن شبكة الاتصال تلعب دور الوسيط في العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم و بواسطة تمرير المعلومات تصل إلى تحديد أهم الصعوبات التي تواجه التنظيم مما يسمح بوضع مخططات إستراتيجية للتنظيم من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

- يعتبر وسيلة هادفة لضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة .
- وسيلة رقابية و إرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه العاملين في المؤسسة .
- وسيلة لتحفيز العاملين بالمؤسسة للقيام بالأدوار المطلوبة .

4. أهداف الاتصال

يعتبر الاتصال من أهم الأمور التي تعني بها الإدارة فضلا عن كونه إحدى الوظائف الأساسية التي تقع علي عاتق القائد الإداري ، و تحقق العملية الاتصالية مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي :

- تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات :

تساعد العملية الاتصالية على خلق نوع من التنسيق و التكامل بين أعضاء المؤسسة ، فبغياب عملية الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل منفصل دون وجود تناسق بينهم فتصبح الأعمال التي يقومون بها تكتسي طابع الاستقلالية .

- المشاركة في المعلومات :يساعد على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية ، وهذه المعلومات تعمل بدورها على توجيه سلوك الأفراد قصد تحقيق أهداف المؤسسة ، و كذلك إعلامهم بالواجبات و المهام المطلوب أداؤها ، إلي جانب تعريف الأفراد بنتائج الأعمال التي يقومون بها .[(1)]

يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ذلك لأنه لاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل المقترحة إلى جانب القيام بتنفيذ القرارات على ضوء تلك

المعلومات المتحصل عليها ، ثم تقييم نتائج القرار المتخذ ،كما " تساعد عملية الاتصال الأفراد داخل المؤسسة في القدرة على التعبير عن مشاعرهم و أحزانهم" [1] ، كما يعد الاتصال جزءا هاما ، إذ يمارسه المدير عبر جميع الوحدات الإدارية و ساعده ذلك في معرفة كل جوانب و

---

(1) راوية حسن ، مرجع سابق ، ص 189 .

1 راوية حسن ،مرجع سابق ، نفس الصفحة .

أنشطة العمل ، كالتدريب و تقسيم أداء العمل و تنسيق الأنشطة و التفاعلات التي تتم بين الأفراد لتحسين الفعالية ، لهذا فالاتصال يلعب دورا هاما في جميع وظائف و أنشطة المؤسسة فقدرة الأفراد على المشاركة و التفاعل مع الآخرين و تبادل الآراء و الأفكار و المعلومات التي تزيد من فرص الفرد في النجاح و البقاء ضمن مستوى السير الحسن للمؤسسة .

و كما أشار "سيزلاقي" و" رالاس " في كتابهما السلوك التنظيمي و الأداء إلى أن "سكوت " و "متشيل " قاما بتحديد و عرض الوظائف الرئيسة التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة عن طريق توجيه الاتصال و الأغراض التي يخدمها و المسائل النظرية ، و جوانب البحث التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعني للاتصال و كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي[2] :

الوظيفة	توجيه	الأهـــداف	مجال التركيز القطري و البحث
الانفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا و معالجة الصراع و تحقيق حدة التوتر و تحديد الأدوار
الدافعيـــة	التأثير	الالتزام بالأهداف	النفوذ و السلطة و المواكبة و نظرية التوقع و تعديل السلوك
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات و معالجة المعلومات و نظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضـيح الواجبـات و السـلطة و المسؤولية	التصميم التنظيمي

جدول رقم (1)أغراض الاتصال

من خلال الجدول يريد الباحثان أن يوضحا الجوانب المختلفة التي يمكن أن تعالج من خلالها العملية الاتصالية و التي تعتبر كل واحدة منها وظيفة من وظائف الاتصال بمعنى أن هذا الأخير له عدة وظائف و كل وظيفة لها هدف خاص ومجال بحث خاص بها فمثلا إذا اعتبرنا أن وظيفة فلاتصال هي وظيفة انفعالية فيصبح هدفه هو زيادة درجة القبول لدى الأفراد ، أو تشكيل الاتجاه وذلك من خلال توجيه المشاعر و من هنا يكون مجال الدراسة يرتكز حول عمليات الرضا مثلا أو دراسة الصراع التنظيمي أو تخفيض حدة التوتر و كل الدراسات التي تمس جانب العواطف و الانفعالات و قد يؤخذ الاتصال علي أنه له دور معلوماتي فقط بحث يصبح في هذه الحالة تقني من حيث العملية التوجيهية التي يقوم بها وذلك بغرض توفير المعلومات و البيانات و ذلك في مجالات دراسته التي تشمل اتخاذ القرار و معالجة المعلومات فعلى حسب الوظيفة يتغير التوجيه ، الأهداف و مجال الدراسة.

5. عناصر الاتصال

---

[2] سيزلاقي و والاس ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، السلوك التنظيمي و الأداء ، معهد الإدارة العامة ، دون تاريخ ، ص ص 360 – 361 .

تقوم عملية الاتصال على أربع عناصر و لا يمكنها أن تتم إذا غاب أحدها، و قد أضاف باحثون محدثون عنصرا هاما آخر ألا و هو التغذية الرجعية أو العكسية و سنتناول فيما يلي كل عنصر على حدة .

أ- المرسل

" هو الشخص أو الطرف الذي يقوم بالاتصال أو يرسل فكرة أو معلومة أو خبر "[1] ،إن المرسل هو مصدر الرسالة التي تبدأ عندها عملية الاتصال ، قد يكون هذا المرسل هو المرؤوس لإبلاغ الرئيس بما لديه من معلومات ، أو يكون الرئيس لإبلاغ التعليمات لمرؤوسيه ، كما يتميز المرسل بعدد من المواصفات التي تقوي أثره ، مثل المصداقية ، الخبرة و الجاذبية الشخصية ، إذا يتوقف نجاح الرسالة على مدى كفاءة مرسلها، فضلا عن الأهداف التنظيمية المحددة من خلال عملية الاتصال[2].

ب- المرسل إليه

"هو متلقي الرسالة "[1] .

يقوم المتلقي بعمليتي قراءة و سماع ما يقال، وفك شفرات الرسالة أي إعطاء معنى لها، وتتوقف كفاءة عملية الاتصال على مدى تطابق ما يدركه المتلقي مع ما يراه المرسل .

ج- الرسالة

" و هي الموضوع أو المحتوى الذي يقوم المرسل بنقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها وفق أشكال عديدة يمكن تقسيمها إلى فئتين[2]:

رسالة لفظية : تتضمن تعليمات و إشارات و تفسيرات ، و انتقادات .

رسالة غير لفظية : رسالة اشارية و تتمثل في حركات البدن و الإيماءات و التعبيرات الوجهية مكتوبة،حركة العيون ..الخ. أو رسالة مكتوبة أو مصورة تأخذ شكل مذكرة ، دليل منشورات ، دورية ملصقات دورية أو صور ...الخ .[3]

د- القناة:

هي الطريقة أو القناة التي تنتقل من خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل [4] . و يمكن تصنيفها كالتالي :

---

[1] عبد المغني بسيوني عبد الله ، أصول علم الادارة العامة ، دار الجامعية للطباعة ، القاهرة ، 1993 ، ص 383 .

[2] محمد علي شهيب ، السلوك الانساني في التنظيم ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ط2 ، 1976 ، ص 296 .

[1] Gilles Amado ، andre ، Guillet la dynamique des communications dens les groupes ، Armand . colin collection ،paris ،1975 ،p 5 .

[2] عبد المنعم شحات محمود ، مرجع سابق ، ص 266 .

[3] محمد السيد فهمي ، تكنولوجية الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ،2000 ، ص 28 .

[4] عبد المنعم شحات محمود ، المرجع السابق ، ص 267 .

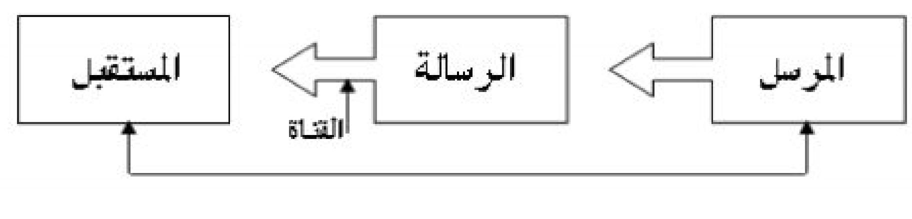
- **رسائل شفوية :تتضمن الأحاديث الاجتماعية ، الندوات ، المقابلات المؤتمرات ...الخ.**
- **رسائل مكتوبة : تشمل التقارير ، الشكاوي ، النشرات ، المجلات ...الخ .**
- **وسائل تقنية مسموعة و مرئية :الشرائح الفيلمية ، التلفزيون ، الفيديو ، الهاتف ، الاداعة ، الحاسوب ...الخ .**

ه-التغذية الرجعية

العملية الاتصالية التي يحدث فيها تفاعل بين عناصرها المختلفة عندما يأخذ المستقبل دور المرسل أو المصدر ويبدأ بالقيام بعملية الاتصال حيث يقول رأيه أو يعبر عنه بصورة من الصور ، يقوم بإرساله إلى المصدر الأول يطلق عليها رجع الصدى ، أي أنه الأثر الذي ينتج عن وصول الرسالة إلى المستقبل في عملية الاتصال ، أو أن رد الفعل هذا يعتبر دليل على أن الرسالة التي قام المرسل بإرسالها لتحقيق هدف معين قد وصلت إلى الغاية المنشودة عند المستقبل ، و بهذا يتأكد المرسل أن رسالته قد وصلت من خلال مدى رفض المستقبل أو قبوله لها .

إن رجع الصدى يعتبر عنصرا هاما في العملية الاتصالية و يؤثر تأثيرا مباشرا على المرسل الذي يقوم بالاتصال أو على الرسالة التي يحملها من أجل تحقيق أهداف معينة أو يؤثر على الوسيلة إذا كانت مناسبة أم لا .

إن توفر رجع الصدى يعتبر من الأمور المهمة و المرغوب فيها في عملية الاتصال لأن الاتصالات في الاتجاه الواحد لا تسمح بوجود تغذية عكسية من المستقبل إلى المرسل ، و هذا من الممكن أن يؤدي إلى حدوث تغير في الرسالة المقصودة من قبل المصدر ، و الرسالة التي يتلقاها المستقبل ، أي أن التغذية العكسية توفر القناة لاستجابة المستقبل ، التي يستطيع من خلالها المصدر أن يحدد ما إذا كانت الرسالة قد تم وصولها أو أحدثت الاستجابة المطلوبة[1]. و الشكل التالي يوضح مكونات الاتصال[2] .



الشكل 1 : يوضح مكونات الاتصال

[1] عمر ع ... ص 72 .
[2] منال طل

6.وسائل الاتصال

للاتصال وسيلتين أساسيتين هما :

أ- **الاتصال الشفهي** : و هي الوسيلة التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصَل و المتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة [1] ، ويتميز الاتصال الشفهي بالسرعة ، حيث يتم تبادل المعلومات و الأفكار و مختلف الخبرات بأقصر الطرق و أسهلها و هذا ما يوفر الوقت و الجهد معا . و للاتصال الشفهي عدة طرق ، يمكن أن نجملها فيما يلي :

ب- **الاجتماعات** : هي عبارة عن اشتراك عدد من الأفراد في لقاء لتحقيق أهداف معينة لطرح بعض المشاكل و تقويم أراء و انطباعات هؤلاء الأفراد [2].

ج- **الاتصال الشخصي** :

يحقق الاتصال الشخصي المباشر ، التفاعل الكامل بين المستقبل و المرسل حيث يتم بطريقة مباشرة وجها لوجه ، ويسير هذا النوع في الاتجاهين أي من المرسل إلى المستقبل ، و من المستقبل إلى المرسل ، مما يجعل فرصة المشاركة في الخبرة أكبر إذ يتيح فرص التغلب على صعوبات عدم الفهم أو الفهم الخاطئ الذي يكون عند المستقبل .[3]

د- **الاتصال التليفوني** : يعتبر الهاتف من أسر وسائل الاتصال ، يستعمل كوسيلة نقل المعلومات الداخلية النازلة و الصاعدة ، حيث يمنح فرصة لطرح أسئلة حول المسائل العملية دون اللجوء لأخذ موعد مع مسؤوليهم " و كتابة و تحضير مذكرة [4] .

ه- **الاتصال الكتابي** :

يعتبر الاتصال الرسمي الذي يتم عن طريق الكتابة لتوصيل المعلومات و الأوامر ، والقواعد والتوجيهات و

كذلك الطلبات و الاستفسارات بصورة مكتوبة ، وهذه الوسيلة موجودة في الاتصال الصاعد و النازل ، وطرائقه أو آلياته متعددة أهمها :

- **جريدة المؤسسة** : هي مطبوعة تصدرها المؤسسة في مناسبات معينة أو بصورة دورية ، وذلك للاتصال بفئات متنوعة للجمهور و تزويده بكافة البيانات و المعلومات التي

---

[1] العثيمين فهد سعود عبد العزيز ، الاتصالات الادارية ، ماهيتها ، أساليبها ، مطابع شركة الصفحات الذهبية ،ط2 ، ص ص 24 – 25 .

[2] محمود منير رحاب ، سحرة محمد وهبي ، المداخل العمة للعلاقات العامة ، المدخل الاتصالي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القهرة ،1995 ، ص 178 .

[3] محمد فهمي العطروري ، العلاقات الادارية في المؤسسات العامة و الشركات ، علم الكتب ، القاهرة ، 1969 ، ص 360 .

[4] Marie Hélène ، West phacen .M.H، communication stratégie ، le communicateur guide opérationnel pour communication d'entreprise، bordas ، 1989 ،p 74 .

يرغب في الاستفادة منها ، بغرض التفسير أو التثقيف أو تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة او للدعاية و الإعلان ، كما تعطي فرصة للتفصيل أو الشرح للمعلومات التي تريد توصيلها ، سواء كانت تعليمات أو بيانات أو إحصائيات [1].

- **الملصقات الحائطية :**

هي عبارة عن لوحات مصورة على صحائف كبيرة من الورق داخل إطار من الخشب ، تعلق على الجدران ، و عادة ما يتضمن الملصق فكرة يعبر عنها كتابيا ، بطريقة بسيطة و فعالة و مركزة تجذب الانتباه و تثير الاهتمام و تدفع المشاهد إلى الانفعال أو تحفزه على أداء عمل معين ....[2]

- **التقارير :**

و تلخص التقارير النتائج المتعلقة بمشروع معين أو توضيح التقدم في موضوع أو مشكلة معينة ، وعادة ما يقدم التقرير معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات [3] .

- **نظم الاقتراحات و الشكاوى :**

تقوم فكرة نظام الاقتراحات كوسيلة اتصال مكتوبة على تدفق الآراء و الأفكار الجديدة من أسفل التسلسل الوظيفي إلى أعلاه و بالتالي فهي قناة اتصال رأسي صاعد ، و تستلم الإدارة العليا الأفكار و الاقتراحات من خلال صندوق الاقتراحات أو تسلم الاقتراحات للرؤساء المباشرين الذين يدفعونها بدورهم إلى الإدارة العليا و ذلك حسب محددات النظام المتبعة للاقتراحات .أم الشكاوى فهي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم إما لسوء توزيع العمال أو التنفيذ الذي لا يتم بالصورة المطلوبة .[4]

و تتميز الوسائل الكتابية بميزات أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها و الرجوع إليها عند الحاجة مع ما توفره من حماية للمعلومات من التحريف ، إضافة إلى تميزها بقلة التكلفة .

أما عيوبها فهي تتمثل في بطء إيصال المعلومات ، و احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معني .و يتوقف نجاح العملية الاتصالية في المؤسسات على الاختيار المتنوع لهذه الوسائل الكتابية و الشفهية .

7. أنواع الاتصال

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات و هنا يقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي وهي بصفة عامة تنقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي :

أ- الاتصال الهابط

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفله ، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل

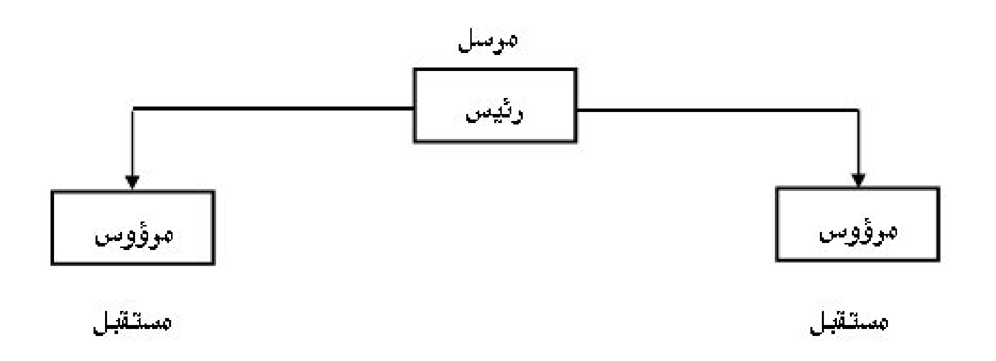
---

[1] محمد منير رحاب ، سحرة محمد وهبي ، مرجع سابق ، ص 178 .
[2] محمد منير رحاب ، سحرة محمد وهبي ، نفس المرجع ، ص 180 .
[3] راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، 1999 ، ص 192 .
[4] سعيد سيد عامل ، الاتصالات الادارية و الدخل السلوكي لها ، بدون مكان النشر ، 2000 ، ص 89 .

المذكرات ، المنشورات ،اللقاءات الجماعية غير انه غالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة .

وقد حدد " كاتز " و" كاهن" أغراض الاتصالات فيما يلي :

- **توفير التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن .**
- **توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية .**
- **تبادل المعلومات بين المرؤوسين بالتغذية الرجعية عن أدائهم.**
- **تقدم المعلومات طبيعية ايدولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الادهان[1] .**
- **تحريف المعلومات الموجهة إلى القاعدة .**
- **عدم الفهم الجيد للمعلومات المكتوبة من جانب المرؤوسين .**
- **سوء اختيار التوقيت لإرسال المعلومات و تمريرها من قبل المرسل .[2]**



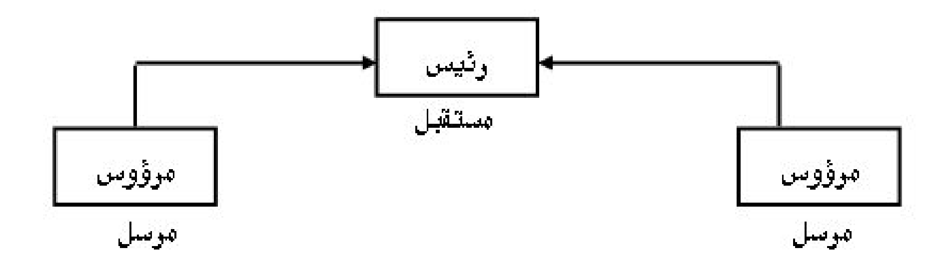
ب- الا

و **طط و**

شكل 2 : يوضح الاتصال الهابط

شرح الم **سالات**

الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العمال بوجود درجة معينة من الثقة بينهم و بين رؤسائهم ، واستعدادهم الدائم لاستيعاب المقترحات و الآراء الهادفة إلى التطوير ، وتعزيز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الرئيس و عن طريق صناديق المقترحات و غيرها . إن زيادة حجم المعلومات الصاعدة دليل على سيولة الاتصالات و فعالية قنواتها[1].



الشكل 3 : يوضح الاتصال الصاعد

[1] بو فلجة غي
[2] حنفي عبد ا
[1] عبد المنعم

و يمكن ذكر بعض أغراض هذا الاتصال فيما يلي :

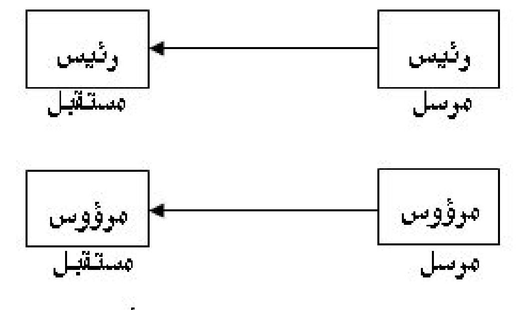
- احتكار المعلومات في بعض المستويات بما يسمى بالكبح البيروقراطي الذي يحول دون وصول المعلومة إلى الرؤساء.
- عدم تقبل الرؤساء للمعلومات الصادرة عن المرؤوس نتيجة المركزية
- تصفية المعلومات الصاعدة إذ كل شخصية في الهرم التسلسلي تفرض على مستواه نوع من الرقابة على المعلومات الصادرة.

ج- الاتصالات الأفقية

هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة بين المشرفين أو المنفذين أو الإطارات من نفس المستوى المهني كل على حدي .

و يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية ، وحل المشكلات ، الاتصالات ، الإقلال من حدة الصراعات و الاحتكارات ، ودعم صلات التعاون بين العاملين .

يعتبر هذا النوع من الاتصال أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي[1]، وذلك للتقارب الموجود بين المرسل و المستقبل ، فيكون المرسل رئيس و المستقبل رئيس أو المرسل مرؤوس و المستقبل مرؤوس هو الآخر ، وعليه فإن الاتصال الأفقي يؤدي إلى نشوء علاقات قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المنظمة ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :



الشكل 4 : يوضح الاتصال الأفقي

إذن فان الاتصالات الأفقية هي أكثر الاتصالات استخداما خاصة في مجال الوظائف الاستشارية مثلا مدى احتياج المهندسين المتزايد للاتصالات لكي يشرحوا الأمور الفنية للموظفين التنفيذيين ولا يوجد فيه رئيس و مرؤوس لأنهم في خط واحد

وخلاصة القول أن الاتصال الرسمي يختلف بمختلف شبكاته (الصاعد ، النازل ، الأفقي) ، كلما تنوعت هذه الشبكات كلما سمحت بتلقي معلومات أكثر تفصيلا و سهولة و انتشارا .

د- الاتصال اللارسمي

[1] على محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1975 ،ط 2 الجزء 1 ، ص 323

" هو ذلك الشبكة الاتصالية التي توجد بين العاملين ، تتضمن معلومات وفيرة عن الأفراد و الزملاء و أعضاء العمل ".[1]

تتصل بظروفهم و مشكلاتهم و دوافعهم و اتجاهاتهم و طموحاتهم و تتم بأسلوب غير رسمي خارج قنوات الاتصال الرسمية ، وتنبع من الحاجات النفسية و الاجتماعية للأفراد .

و يتميز نسق الاتصال غير الرسمي بالمرونة ، ويعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد و الجماعات في إقامة أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم ، و للاتصال غير الرسمي خصائص و مميزات يلخصها " كاتر " و كاهن" (1978) فيما يلي :

الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي عن عدة مشاكل وقضايا وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي ، فهو غير مقيد بالمسارات الرسمية المحددة لقنوات الاتصال الرسمي ، و قد يعزز هذا النمط الاتصالات الرسمية إذا ما توافق في الأهداف ، ومن تم يقوي الرباط بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي في المؤسسة و يدعمها بما يؤدي إلى تحقيق الهدف العام .

من هنا برز الاهتمام البالغ من قبل الإدارة الحديثة بنمط الاتصال غير الرسمي في محاولة توظيفه و الاستفادة منه في خدمة أهداف المؤسسة من خلال القدرة على التأثير على العاملين عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم و محاولة تحقيق قدر من التوافق داخل منظومة العمل بشكل عام مما ينعكس على قدرة المنظمة على انجاز أهدافها و يتم ذلك من خلال العلاقات العامة و الاهتمام بالبعد النفسي و الاجتماعي للعاملين داخل المنظمة .

و عليه تحقق قنوات الاتصال غير الرسمي العديد من الوظائف التي تتعلق بتوازن المنظمة و تكاملها ، فمثلا يصادف العمال بعض المشكلات في ميدان عملهم فإنهم غالبا ما يمتنعون عن الاتصال برؤسائهم في العمل و لا يقتنعون دائما بما تنطوي عليه المنشورات و الرسائل الرسمية التي تنقلها الإدارة إليهم من خلال قنوات الاتصال
الرسمي ، لذلك تقام شبكة من الاتصال غير الرسمي و عادة ما تتركز حول شخص معين يحظي بالهيبة و التقدير نظرا لخبرته الطويلة في العمل مثلا .

8. شبكات الاتصال :

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالا مختلفة ، يعرفها المختصون في مجال الإدارة باسم شبكات الاتصال و التي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا ،وتنقسم شركات الاتصال الإدارية إلى فئتين : عمودية تميز العلاقات الرسمية الوظيفية ، و أفقية تميز العلاقات الديمقراطية و الأولية .

أ- الشبكات العمودية

تأخذ الشبكات العمودية شكلان أساسيين بشكل هرمي و شكل السلسلة

---

[1] هالة منصور ، الاتصال الفعال ، مفاهيمه ،أساليبه ، مهاراته ، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية ، بدون طبعة ،2000، ص 54 .

- شبكة الهرم

و هي الشبكة التنظيمية التقليدية التي تميز التنظيم البيروقراطي المستقر و فيه تسرى المعلومات تبعا لخطوط السلطة (وحدة الآمر ونطاق الإشراف) ، تتميز هذه الشبكة بالبطء في سيران سيل الاتصالات بين مراكز المعلومات و القرارات و التنفيذ ، وقد تتحول الاتصالات الى عمليات شكلية يتخذ فيها بالتقيد في التسلسل الإداري على حساب الفعالية الوظيفية .

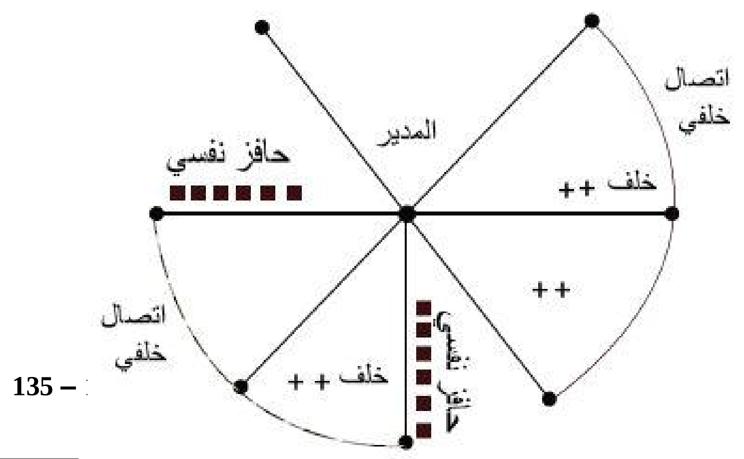
و من مميزات هذه الشبكة في حالات فعالياتها ، واحترام المستويات الوظيفية و منع التضارب و الفوضى في الاتصال و ضمان الرقابة ، فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الصاعد و الهابط الممكنة بالنسبة لموقعه ، ويعرف إلى أين يتجه [1]



الشكل (5):يوضح شبكة الهرم

- شبكات الدولاب

تميز هذه الشبكة نمط الإدارة الاثنوقراطية ، حيث المركزية تكاد كاملة فالرئيس هو المركز الوحيد للقرار و بالتالي فأن جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة و كل الاتصالات تمر عبره و تصدر عنه إلى مراكز التنفيذ و ليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة ، تؤدي هذه الشبكة إلى بروز حالة من العزلة بين العاملين ، و لهذا السبب ستبرز إحدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما معا فقد تنشأ ظاهريا علاقات عداء و صراع و شك و حذر و اهتمام متبادل بين العاملين مع محاولة التقرب بشكل فردي من الرئيس و التصارع على العضوية لديه ، على حساب الأطراف الأخرى ، و قد يصاحب ذلك نشأة شبكة علاقة سرية تكسر الحواجز التي وضعها الرئيس بين العاملين من خلال ربطهم به مباشرة ، هذه الاتصالات السرية تأخذ شكلا أفقيا أو شكل تحالفات في معسكرات متصارعة . [1]



(1) مصطفي حجازي، الاتصال ال
(1) مصطفي حجازي :مرجع سابق

شكل رقم (6) :شبكة الدولاب

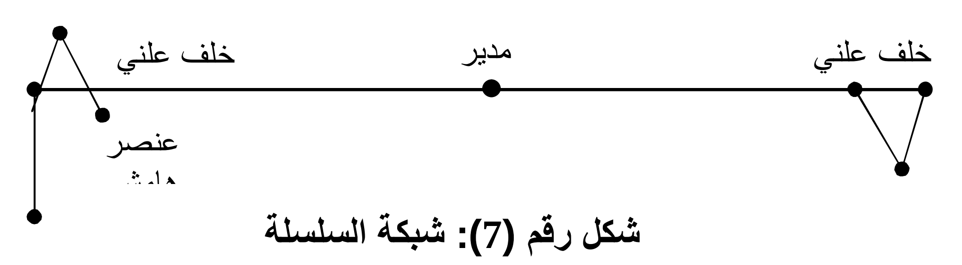
الشبكات الأفقية :

أشهرها و أكثرها شيوعا في الإدارة شبكتان : السلسلة و النجمة .

أ- الشبكة السلسلة :

ليس هناك نظام واضح و محدد للاتصالات و سير المعلومات في هذه الشبكة ، فهي تميز حالات الفوضوية التامة .

الاتصالات تتم تبعا لأهواء مختلف الأطراف . بعض العناصر تكتمل فيما بينها في وحدات مغلقة على الخارج و قد تقوم علاقات صراع أو تعاون بين أكثر من تكتل ، بينما تظل بعض العناصر الهاشمية معزولة ، في هذه الحالة
يصيب الجماعة درجة عالية من التفكك و تنهار الإنتاجية ، أما بمدير في هذه الوضعية فيجد نفسه في حالة ضياع تماما كبقية المرؤوسين ، و حيث أن الاتصالات اعتباطية فإن قدرا كبيرا من الغموض و التضارب ينشأ عنها ، القرارات في موضوع محدد قد تصدر من أكثر من مركز و المعلومات كذلك .[1]



شكل رقم (7): شبكة السلسلة

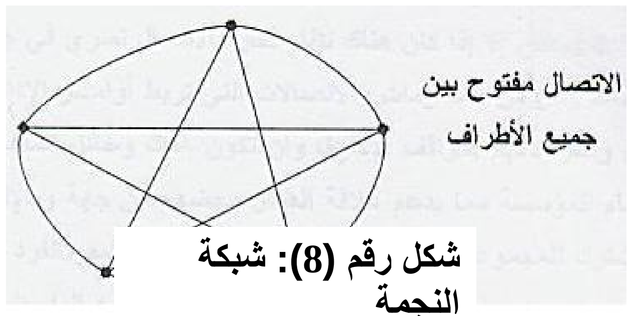
- شبكة النجمة :

تلك هي الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية ، قنوات الإرسال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية و الأفقية ، كل المراكز عندها إمكانية الاطلاع على البيانات و المعلومات اللازمة لعملها و كذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى ، و في هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة ، و تقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأفراد كما أن الروح المعنوية ترتفع و كذلك تتماسك الجماعة ، و قد ينتج عن هذه العضوية بعض الهدر في الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات ، كما قد ينتج عنها بعض الضوضاء لكن النتيجة تكون دوما على شكل إنتاجية جديدة مع ضمان استمرارية العمل بشكل طبيعي إذا غاب الرئيس ، و المدير في هذه الحالة يكون

---

[1] مصطفي حجازي ،مرجع السابق . ص : 137 .

ديمقراطيا بالضرورة .كما أن هذه الشبكة بدورها يصعب تطبيقها إلا في حالات الأعداد المحدودة إما إذا كبرت الأعداد عن حد معين فيصبح من العسير إن لم يكن من المستحيل التمسك إذا أردنا الحفاظ على الإنتاجية .[1]



شكل رقم (8): شبكة النجمة

على المستوي العملي نعتقد أن أفضل صيغة اتصال في مؤسسة كبيرة هي تلك التي تمزج بين شبكة الهرم و شبكة النجمة ، فشبكة الهرم تصبح حتمية لضمان استقرار التنظيم والإشراف و الرقابة ، حين تكون المؤسسة كبيرة ، إلا أنه يمكن تجاوز عيوب هذه الشبكة بجعل الاتصالات تتم بناء شبكة النجمة على مستوي من المستويات الوظيفية ، ما يمكن إقامة شبكة من نوع النجمة بين المستويات الرئاسية أفقيا .

9.نظريات الاتصال

قبل التعرض لنظريات الاتصال ، من الضروري إلقاء الضوء على الفعل الاتصالي و العلامة الاتصالية باعتبار أن النظريات الاتصالية و تهتم بتفسير و تحديد اتجاهات الفل الاتصالي و العلاقات الاتصالية .

في ذلك يشير ماكيول :" أنه من الصعوبة اختيار أي نموذج فردي مناسب ليشمل أو يصور عملية الاتصال الاجتماعية ، و هذه الصعوبة لم تنشأ من الاختلاف عن الحقائق أو على العناصر التي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار ، من الحقيقة القائلة بأن الأحداث الاتصالية إلى حد كبير تخزن مؤلفة من المفاهيم و الأفكار المتباينة و المختلفة .[2]

و لا شك أن الآراء العلمية الاجتماعية للظواهر تعتبر أراء انتقائية و لذلك فإن اختلاف الرؤى أو المنظورات التي ينظر من خلالها العالم إلى الظواهر تؤدي إلى اختلاف الكتابات و اختلاف الآراء التي يتبناها المفكرون ، و لعل أهم نظريات الاتصال و أبرزها :

---

[1] المرجع السابق . ص 138 .

[2] محمد السيد فهمي : تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الاجتماعية الإسكندرية ،1997 .ص 40 .

1. نظرية التعلم .
2. نظرية المعلومات .
3. نظرية النسق الاجتماعي .
4. التفاعلية الرمزية .
5. النظرية التوافقية .

و سوف نأتي إلى سرد هذه النظريات والأفكار التي جاءت بها و ذلك بالشرح و التفصيل :

أ- نظرية التعلم

نظرية التعلم في الأساس هي نظرية من نظريات علم النفس التي تناولها العديد من علماء النفس من نواحي عديدة و متنوعة ، و بالرغم من كونها تبحث في عمليات التعلم و كيفية حدوثها و الشروط التي يجب أن تتوفر لكي يحدث التعلم ، إلا أن هذه النظرية علاقة وصلة قوية بنظريات الاتصال الإنساني ، الذي يحدث فيه تعلم و تعليم في نفس الوقت الذي يحدث بأنواع متعددة و من خلاله يمكن أن يتوفر لدينا شكل أساسي عن نظريات الاتصال ، و يجب أن نؤكد هنا أن كل نظرية في علم النفس التعليمي تعطي أهمية كبير لعملية الترابط لأنها تعتبر المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه الاتصال الفعال .[1]

فباختصار فأن العلاقة بين المثير و الاستجابة يمكن النظر إليها باعتبارها توفر لنا المناخ الأساسي لكل من عمليتي التعلم و الاتصال و المتبع هنا يمكن أن يكون شيء مادي أو طبيعي و قد يكون حادث معين في البيئة بحيث تكون له القدرة في تأثير في عضو الإدراك أو الأساس للكائن الإنساني و أن الاستجابة سوف تكون في صورة فعل

صريح و علني يمكن قياس عملية لتعلم التي تقوم علة أساس المشير و الاستجابة أو ما يسمونه بالمذهب الإرتباطي

و الذي أصبح مشهورا بين كثير من الأفراد على أنه ارتباط شرطي تقليدي "أي عملية ربط مشير باستجابة و التي لم يكن بينها و بين المشير علاقة من قبل و ذلك عن طريق عملية التداعي "، وقد أكد مختلف المنظرين " أصحاب النظريات " على العناصر المختلفة في عملية التعلم أي أن أي فعل يمكن النظر إليه و إدراكه على أنه استجابة حيث يفترض وجود مثير مسبقا لهذا الفعل ، و يحدث هذا السلوك الذي يمثل استجابة ، و يعتبر الاتصال الإنساني من هذا المنظور العملية التي تربط الأفراد ببعضهم البعض و البيئة التي يعيشون فيها .[1]

و من خلال وصف " نيوكامب " للأفعال الاتصالية التي يتلخص في أن الأفعال الاتصالية يمكن أن تحدد على أنها نتائج لتغيرات في العلاقات بين الكائن الحي و بين البيئة سوء كانت

---

[1] عمر عبد الرحيم نصر الله ، مبادئ الاتصال التربوي و الإنساني ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1 ، 2001 . ص :111 .
[1] محمد السيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 37 .

هذه العلاقات فعلية أو متوقعة ، أو الاثنين معا ، كما أنها تعتبر أفعالا مميزة حيث أن هذه الأحداث يمكن أن تحدث بسبب التغيرات التي توجدا في نفس العلاقات بين اثنين أو أكثر من القائمين بالاتصال أو الأهداف أو الموضوعات الاتصالية .

وعليه فإن عملية الاتصال أساسا عملية رد فعل ، حتى أن الأفعال الاتصالية التي تبدو وبشكل واضح أنها تعبيرية يمكن النظر إليها أيضا على أنها ردود أفعال .

و بناء على ما سبق ، يمكن أن صل إلى النتائج التالية :

1. **أن الأفراد يدخلون في العلاقات الاتصالية نتيجة لتوتر أو تجربة التوتر داخل البيئة التي يشتركون فيها ، وهكذا فإن بعض المثيرات التي يتعرض لها الناس تمارس ضغطا عليهم من أجل إرسال المعلومات أو الاستجابة للمعلومات التي تثير اهتماماتهم .**
2. **الموقف الاتصالي يمكن تفسيره على أنه الموقف الذي يتم فيه إشباع احتياجات المشاركين بطريقة محسوبة و تبرز أهمية الموقف الاتصالي من احتياجات المشاركين من ناحية و من النسق الكبير الواسع الذي يعتبر جزءا من ناحية أخرى .**

3. **العلاقة بين المشاركين تعتبر علاقة وظيفة و آلية ، وهذا يعني أن هذه العلاقة ذات فائدة من ناحية ، ولا يمكن تجنبها من ناحية آخري ، فالمرسل يرتبط بالمستقبل إلا بعلاقة رسائلية أو ذرائعية من أجل التوصل إلى استجابات و تأثيرات مقصودة و يمكن التنبؤ بها أو توقعها ، أو تكون هذه العلاقة علاقة ليست ذات فائدة أو أهمية .**

و من الواضح أن هذا المنظور السلوكي الكامل يعتبر نموذج تفسيري قوى حيث يمكن أن تنبثق منه افتراضات أخرى لا تتصل فقط بمثل هذه المسائل و الموضوعات المحددة ، و لكن أيضا افتراضات تتعلق بالعملية التي بواسطتها يصبح للظواهر معني و تطور اللغة و كذلك نظم الإشارات و الرموز الأخرى ، و كذلك الافتراضات التي تتعلق بالاهتمام و الإدراك و التأثيرات و مع ذلك فإن اهتمامنا عند هذه النقطة ينص على فهم الفعل الاتصالي و العلاقات الاتصالية كما يشكلها أو يصيغها المشارك أو الملاحظ .[1]

- **مناقشة نظرية التعلم**

إن نظرية التعلم ترى أن الصيغة الوحيدة للاتصال هي المثير و الاستجابة ، لكن من الواجب أن نؤكد أن هذه الصيغة ليست الصيغة الوحيدة لمعني الاتصال ، فقد قام أحد علماء النفس الاجتماعيين بالتمييز بين السلوك التوافقي و السلوك التعبيري فالسلوك الأول يمثل التفاعل بين الشخصية و العلم و تكيف كل منهما للآخر بينما السلوك الثاني يمثل ظاهرة مصاحبة لبناء الشخصية " و هي ظاهرة ثانوية تصاحب ظاهرة أخرى و تنشأ عنها " و حين

[1] محمد السيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 25 .

تكون بصدد الاتصال باعتباره موضوعا للتوافق فإن نموذج مثير و الاستجابة يعتبر من النماذج التي تعد مناسبة في هذا النوع من الاتصال حينما يكون السلوك التعبيري فإن نموذج "المثير و الاستجابة " يصبح صالحا بصورة جزئية للتطبيق على هذا السلوك .

ب- نظرية المعلومات

تقوم و تعتمد هذه النظرية على الأساس الذي يعتبر الاتصال عملية صالحة تعمل على معالجة المعلومات التي يقوم بها الإنسان ، و التي تعتمد على ما يفعله من أفعال أثناء قيامه بعملية الاتصال ، و في مثل هذا الوضع فإن الاهتمام

الأول الذي يبديه الإنسان يكون في تحري و معرفة كمية المعلومات التي وردت في أية رسالة ترسل ، ثم القيام بقياس هذه المعلومات ، التي تلعب دورا هاما أو تساعد على إضعاف ما هو مجهول لكي تصل في نهاية الأمر إلى خفض درجة الغموض أو عدم الثقة التي تكون لدى أطراف عملية الاتصال و بالاعتماد على ما جاء به "فريك" " Frick " فإن عملية نقل المعلومات هي في أساسها عملية انتقائية أو عملية اختيار .[2]
و هكذا فإن النظرية الرياضية للمعلومات تقدم مدخلا موضوعيا لتحليل النشاط الاتصالي سواء كان ذلك في الأجهزة أو بين الناس ، أو الأخرى ، أما عن الأساس الذي يستند عليه القياس الكمي الموضوعي ، فإنه يتمثل في نام الترميز الثقافي مثل القرار بين نعم و لا ، كما تستند هذه النظرية على أساس على أن كافة المسائل أو الموضوعات الغامضة أو المشكوك فيها يمكن خفض درجة الغموض فيها ، وذلك بتحويلها إلى سلسلة من الأسئلة تشكل القياس الكمي الضروري الذي يمكن من استخدام هذه النظرية في تحليل عملية الاتصال .

و نظرية المعلومات على هذا أساس ليست نموذجا أو نظرية للسلوك الاتصالي ، و لكن هذه النظرية لها تأثير فعال في صياغة المسائل أو المشاكل و صياغة النماذج لدراسة عمليات الاتصال وفقا لما ذكره "فريك" فإن المدخل النظري للمعلومات يوصف بأنه اتجاه أو رأي و فيما يتعلق بنظم الاتصال الالكترونية ، و التي طبقت عليها هذه النظرية في بادئ الأمر فإن الاتجاه يؤدي إلى الافتراضات التالية :

1. هذه العملية تعتبر عملية إحصائية .
2. أن المظهر العام لعملية كان يبدو في صعوبة للقيام بعملية الاتصال .

و من هنا يمكن أن نرى أن نظرية المعلومات رغم أنها تعتبر أداة أو طريقة فنية فإن لها نزعة أو ميلا أو هدفا يتعلق بالمسائل أو الأسئلة التي سألناها قبل ذلك ، بأن الاتصال يعتبر عملية هادفة و مقصودة ، حيث تهتم بالتقليل أو خفض درجة الغموض ، و هذه الصيغة

---

[2] عمر عبد الحليم نصر الله ، مرجع سابق ص 114 – 115 .

المحددة توجه الملاحظ أو المراقب و تقوده إلى تحديد الموقف الاتصالي تحديدا دقيقا ، كما أنه يتجه إلى أن ينسب هذا التفسير إلى المشاركين في العملية الاتصالية ، و تنشأ

الصعوبة هنا من أن بعض المواقف الاتصالية مثل الاتصال المعارض أو الاتصال الخاص بين الأشخاص ، قد يكون هذا الاتصال ليس هدفا أو بلا هدف و قد يؤدي هذا الاتصال إلى خلق أو إيجاد معاني جديدة أو خلق غموض جديد .

- مناقشة النظرية

بالرغم من إمكانية التعبير عن أية رسالة باستخدام مصطلحات نظرية و ذلك من أجل التحليل ، هذه العملية يمكن أن تكون عرضة للتدمير أو الاعتداء على فهم المشاركين لما يحدث و على توجيهات كل منهم على الآخر .

ج- النظرية التوافقية :

إن المقومات الأساسية لنظرية التوازن أو النظرية التوافقية تعتبر بسيطة بشكل كبير و متغيرات هذه النظرية أساسا من سيكولوجية "جيشطالت " " **Gestalt** "و تعد أقدم شكل من النظريات التي تتصل أو ترتبط بالاتصال هو الشكل الذي جاء به هيدر **Heider** و هذا الشكل يبدو كما في حالة وجود شخصين يحمل كل منهما للأخر اتجاهات حب و كراهية ، أو أنهما يحملان هذه الاتجاهات نحو موضوعات أو أشياء أخرى خارجية ، و تفترض هذه النظرية بأنه عندما يكون هناك توازن أو تطابق فإن المحاولات سوف تبدل من أجل استعادة هذا التوازن الإدراكي ، و قد اقترح "نيوكامب " نموذجا من معوقات التناسق أو التناغم و قد استند هذا النموذج على نفس المبدأ الذي يفترض بأن الاتصال يعتبر إجراء أساسيا من أجل مد نطاق الموافقة والانسجام ، كما أن التوتر الناتج عن عدم التناغم هو الذي جعل الأعمال الاتصالية متصفة بالفعالية المستمرة .

و في موقع آخر يرى" نيوكامب " أن الاتصال يعتبر استجابة مكتسبة لمواجهة التوتر ، و على ضوء هذا الرأي فإن الاتصال يأتي في أعقاب اختلال التوازن و يتجه الاتصال نحو إعادة حالة التوازن هذه ، و يستمر ذلك إلى أن يتلقى معلومات جديدة،تعكس صفوة الأمر الذي يؤدي إلى اختلال التوازن مرة أخرى مما يستوجب الاتصال لإعادة حالة التوازن .

أن الاتصال و الكفاح من أجل تحقيق التناسق الداخلي يعتبر العامل الأساسي الذي يشكل نمط و أسلوب استقبال و تفسير محتوى الاتصال .

و تعتبر نظرية فستنجر Festenger في انعدام التناغم أو الانسجام المعرفي من أكثر الصياغات تطورا لنظرية التوازن أو التوافق ، إن هذه النظرية تتنبأ بأن الناس سوف يتجنبون المعلومات التي من المحتمل أن تزيد في حالة التنافر و عدم الانسجام ،فالناس سوف يدركون و يفسرون المعلومات التي يتلقونها بطريقة انتقائية أو اختيارية من ناحية ، و من ناحية أخرى فإن الأفراد سيكونون عرضة للاستقبال الاتصال من المصادر التي تربطهم بها علاقة ودية ،و يظهر الاستخدام الأول لهذه النظرية خاصة بالأسلوب الاتصالي بشكل واضح في دراسة آثار الاتصال على الاتجاهات كما أنها تعرض في السياق الحالي رؤيا عامة حول العلاقات الاتصالية ، والاتصال وفقا لهذا المنظور يعتبر العملية التي تساعد على المحافظة و تطوير نمط من الاعتياد المتبادل الذي يعد النتاج للتعرض للضغوط الخارجية ، أو الضغوط الموجودة مسابقا .[1]

مناقشة النظرية

هذه النظرية تتجه بالنظر للعلاقة الاتصالية على أنها ذات دور ثانوي كما أن هذه العلاقة ليست مستقلة وتؤثر عليها الظروف أخرى ومع ذلك فإن شكل هذه العلاقات و محتوى المجالات العريفة و التوجيهات التي تربط بين الناس تعتبر إلى حد كبير ناتجا للسلوك الاتصالي ، ومع ذلك توجد هناك بعض المرونة حول هذا المدخل ، كما يوجد أيضا اهتمام بطبيعة عمل المستقبل في الاتصال الإنساني.

د- نظرية النسق الاجتماعي

تقدم هذه النظرية منظورا اجتماعيا للأفعال الاتصالية أكثر قربا للتفسيرات السيكولوجية منها إلى الآلية التي قدمت من قبل ، ويعتبر بارسونز من أنصار نظرية النسق الاجتماعي الأساسية وعلى الرغم من أنه لم يستخلص من خلال أعماله هذه وخصوصا النسق الاجتماعي منظورا متناسقا لعملية الاتصال حيث أنه كان ينظر

للفعل الاجتماعي عموما على أنه يتميز بوجود دافع له إنجاز بعض الأهداف وقد يتمثل هذا الهدف في الوصول إلى حالة الرضا أو تجنب الحرمان .

و ينظر إلى هذه النظرية على أن الفرد موجه نحو هدف معين في أي عمل يؤديه أو في أن سلوك يصدر عنه ،وراء كل فعل أو سلوك إنساني أسباب ودوافع واهتمامات لانجاز هدف معين للفرد نفسه ، بالإضافة إلى ذلك فإن الفعل الاجتماعي يحدث في الوقت الذي يكون فيه التفاعل موجها نفسه إليه وحيث يكون الفاعل موجها بواسطة الأعراف و القيم وقيود أخرى من نفس البيئة الاجتماعية وهذا يعنى ثقافته التي يتعلمها من خلال تفاعلها مع الأعضاء الآخرين في مجتمعه أو جماعته ويتضح هنا أن عملية تحويل الأهداف بالاختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها لا تتأثر بالعوامل و الشروط الموقفية العملية بل للثقافة التي يمتلكها الفرد

[1] عمر عبد الرحيم نصر الله ، مرجع سابق ، ص 116 -118 .

بتفاعله مع الآخرين ، ويشير بارسونز بصفة خاصة إلى الإحداثيات الايجابي والسلبي وهو الذي يميز ويفرق بين اهتمام الفاعل بتطور الموقف عبر الزمن فالفاعل قد يتخذ لنفسه موقفا متطرفا يمثل في انتظار التطورات ،أو يحاول أن يبذل أي مجهودات من أن يعمل شيئا اتجاه هذه التطورات ، وقد موقفا أخر و هو محاولة السيطرة على الموقف بحيث يصبح متوافقا مع رغباته ومصالحه . أما بالنسبة للحالة المستقبلية التي ينظر إليها الفرد نظرة سلبية اصطلح تسميتها بالتوقع وذلك وفقا لمواجهة نظر بارسونز ، بينما الحالة المستقبلية التي يبحث عنها الفرد بنشاط و ايجابية اصطلح تسميتها بالهدف .[1]

ولعل من المناسب الإشارة إلى الصلة أو العلاقة التي أقامها "بارسونز" بين وسائل الاتصال و الضبط الاجتماعي حيث أوضح أن النسق الرمزي يعتبر عنصرا من عناصر النظام الذي يفرض كما هو الموقف الواقعي

و حتى في حالة الاتصال البسيط و البدائي فإنه لن يكون سهلا بدون توفير درجة التوافق مع تواعد النسق الرمزي ، بينما أصبح واضحا بأن هذا المدخل نهاية السلوكية (نظرية تقول بأن دراسة سلوك الحيوانات الظاهر هو علم النفس الحقيقي) و هكذا وبينما يؤكد " بارسونز" على ضرورة التفرقة بين الفعل الاجتماعي و السلوك (الذي يعتبر رد فعل) مثلما يحدث عند الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المختارة في المستقبل ، حيث يتجه التركيز على القيود

التي تفرض على السلوك مثل النطاق المحدد للأهداف المتاحة ثقافيا و أساليب التوجه نحو هذه الأهداف و المعايير المناسبة للبيئة الإدارية و الحاجة إلى التوافق مع وسائل التعبير التي تكون مقبولة ثقافيا .[1]

- مناقشة النظرية

إن نظرية النسق الاجتماعي توحي بالنظر إلى العلاقات الاتصالية على أنها ناتجة للعمليات الاجتماعية المتطورة بشكل منظم و ذلك في الموقف الذي يتصف بمعني اجتماعي بمعني توفر قدر قليل من الحرية للمشاركين في علاقة كل منها بالأخر .

و يعتبر "بلومر " أحد المعارضين لهذه النظرية ، بحيث يرى أن نظرية النسق الاجتماعي التي ترى أن الفعل هو التعبير عن النسق سواء في حالة التوازن أو في حالة البحث عن مثل هذا التوازن ، فهي تتجاهل النظر إلى حياة الجماعة و التي تتألف من الأفعال الجماعية المتناغمة للأفراد الذين يسعون لمواجهة أو مقابلة مواقف حياتهم.

ه- نظرية التفاعلية الرمزية :

---

[1] محمد محمود مهدلي مدخل في التكنولوجيا الاتصال الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ص 31- 32 .
[1] محمد السيد فهمي ، مرجع سابق ص 61-62 .

هناك نظرية أخرى تأخذنا إلى مقربة من منظور النسق ، و قد ظهرت هذه النظرية في أعمال " جورج هربت ميد "و قد عرفت هذه النظرية بالتفاعلية الرمزية .

و كما هو واضح من الاسم فإن هذه النظرية تهتم أساسا بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز و ترتكز بشكل مباشر على الاتصال ، على الرغم من أن أعمال "ميد " قد سبقت "أعمال "باريونز" من الناحية التاريخية و على الرغم من أنه يعتبر أحد علماء النفس الاجتماعيين أكثر منه عالم اجتماع أو عالم نفس أيضا فإن نظريته أصبح لها تأثير كبيرا باعتباره خلفية أو بديل لكل من البنائية الوظيفية لمدخل النسق الاجتماعي و البدايات المبكرة لمنهج علم اجتماع التجريبي و قد ارتبط قبول هذه النظرية باهتمام بعلم الظاهرات "

فينومينولوجي" و يصف بلومر بعض المقومات لهذا المدخل على النحو التالي :

من المنظور التفاعلي "الروزي " فإن الفعل الاجتماعي يكون مستقرا في الأفراد و الفاعلين الذين يلائمون أو يكيفون مسارات أفعالهم الشخصية كل منهم نحو الأخر من خلال عملية التفسير ، ويعارض "بلومر" بعد ذلك هذا المدخل الذي يستند على أساس النسق الاجتماعي و الذي يرى أن الفعل هو تعبير عن النسق سواء في حالة التوازن ،

و ينتقد "بلومر" هذه المداخل على أساس أنها تتجاهل النظر للحياة الاجتماعية ، و التي تتألف من الأفعال المتناغمة للأفراد الذين يسعون لمواجهة أو مقابلة مواقف حياتهم .[1]

و يؤكد بلومر أيضا أن حرية اختيار الفعل داخل إطار النظام الاجتماعي و من وجهة نظر نظرية التفاعلية الرمزية فإن تنظيم المجتمع الإنساني يمثل الإطار الذي يحدث بداخله الفعل الاجتماعي، كما أن هذا التنظيم ليس العامل المحدد للفعل .

كما يؤد أيضا على أن عناصر معيقة مثل الثقافة و النسق الاجتماعي أو التدرج الاجتماعي تضع شروطا للفعل بدون أن تحد منه أو تقيده فالناس لا يقومون بأداء الفعل وفقا للموقف هذا من وجهة نظر "بلومر" ، وهناك نقطتان تتعلقان بالفعل الاجتماعي :

النقطة الأولى :

أن الفعل الاجتماعي الذي يحدث في الموقف يشكل وفقا للتنظيمات الاجتماعية و مع ذلك فإن الفعل يكون موجها نحو موقف و ليس موجها بشكل مباشر نحو الملامح المحددة ذاتها .

النقطة الثانية :

أن هذا المدخل يسمح بحرية أكبر و بتنوع أكثر من مدخل النسق الاجتماعي .

---

[1] محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص ص 63-64

من خلال هذا الإطار العام يقدم المبدأ أيضا أساسيا في السلوك الاتصالي و الذي يشكل جوهر السلوك

من وجهة نظر بلومر حيث أبرز نقطتين أساسيتين :

- أولويات الاتصال
- انعكاسات الفعل الاتصالي (قدرة الإنسان (الفرد)على التحدث مع نفسه من وجهة نظر الآخرين)

و في نتيجتها فإن الشخص يعطي هذه المحادثة شكلا و يصيغها وفقا للمجتمع بدلا من أن يقوم المجتمع بتشكيلها

وهكذا فإن الاتصال يعتبر عملية خلقة ، بمعنى أن نتيجته هي نفسها نتاج للفعل نفسه الذي يعد فريدا من نوعه و لا يمكن التنبؤ به .[1]

10. عوائق الاتصال

هناك عدة عوائق تقف أمام السير الحسن لعملية الاتصال في مختلف مراحله و هذه العوائق يمكن إجمالها فيما يلي :

1. عوائق شخصية : يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب و دوافع شخصية مختلفة منها التعلم و التجارب السابقة و بناءا على ذلك تكون صورة الإدراكات اختيارية للأفراد ،أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه و يعيشه و يتذكره ، أو الاختلافات في كفاءاتهم و قدراتهم على الاتصال ، وهذا ما يفسر وجود صعوبة في إيصال المعلومات للغير من طرف بعض الأفراد مما يؤدي إلى وصول هذه المعلومات و الأفكار مشبوهة أو ناقصة
2. عوائق بين الأشخاص : عندما يسود في المؤسسة جو من سوء التفاهم و الصراعات التنظيمية أو قلة الثقة في التنظيم ، حيث كلما زادت الثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة ، كلما كان الاتصال ممكن و سهلا [2] ،فدرجة الانسجام و التفاهم التي تتوافر وسط جماعة العمل تحدد أسلوب الاتصال و مدى فعاليته .
3. عوائق تنظيمية : ويمكن حصرها في :

---

[1] محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص ص 64-65.
[2] بوفلجة غياث ، مرجع سابق ، ص 40 .

- اختلاف المكانة : إن اختلاف الدرجة العلمية للأفراد يؤدي إلى صعوبة في الاتصال و ما ينتج عنه من أثار نفسية ، كخوف العامل من الرئيس .

- سلم الاتصال و مداه : كلما كان الاتصال مباشرا كلما كان سهلا وبسيطا ، ويكون صعبا كلما زاد البعد بين المرسل و المستقبل ، ففي حالة ما إذا كانت التعليمات و التوجيهات غامضة يصعب الحصول على التوضيحات و التفسيرات و خاصة في الدول النامية .

- حجم الجماعة : كلما كان حجم الجماعة صغيرا ،كلما كان تركيز و استقبال الاستفسارات و الرد عليها و تزيد صعوبة الاتصالات كلما زاد حجم الجماعات المستقبلة .

- مكان المستقبل : إذ أن العامل في ورشة الإنتاج لا يسمع محتوى الرسالة بتفاصيلها بسبب الضجيج ،كما أن العامل في مركز الشركة يكون سهل عليه الاتصال عن طريق مختلف القنوات سواء كانت كتابية أو شخصية .

- الزمن المستغرق في عملية الاتصال : يؤدي ضيق الوقت إل تحريف المعلومات المتبادلة ، ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية ، وقد يسبب عدم وجود الثقة في إعداد الرسالة و تحديد

- الهدف منها بواسطة المرسل إلى عرقلة الوصول السليم للمعلومة ، وقد يؤدي من ناحية أخرى إلى عدم وجود وقت كافي لدي مستقبل الرسالة لكي يتفهمها جيدا طبقا لما قصده المرسل [1] .

- ندرة المعلومات : كتحلي الإدارة بالسرية ، يحث نجد في غالب الأحيان عند المسؤولين السامين بعض الأفكار الخاصة بهم و التي يجب أن تبقي في سرية ،وقد يرجع ذلك إلى سوء معرفة حاجيات الإنسان إلى المعلومات أو جهل قيمة الخبر كأداة توصيل و تحفيز.

- بطء عملية الاتصال :لعدم جواز تخطي أي مرؤوس لرئيسه في إرسال المعلومات و استقبالها [2]

- ضخامة حجم المؤسسة : قد يؤدي إلى انعدام المرونة و المعرفة الكافية داخل التنظيم نظرا للتعقد الشديد لخطوط الاتصالات التي تؤدي إلى تحريف المعلومات [3] .

- عدم الاهتمام بمصالح و رغبات و حاجات الأشخاص المراد الاتصال بهم

---

[1] بو فلجة غياث ، نفس المرجع ، ص ص 41 – 42.
[2] حسان الجيلالي ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1988 ، ص 80 .
[3] محمد على محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، مدخل ، لتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ،ص 48 .

11. الاتصال التنظيمي و بيئة المؤسسة :

إن للمؤسسة بيئة خارجية و بيئة داخلية .

فالبيئة الخارجية تتحكم فيها عوامل كثيرة منها الاجتماعية طبيعة الأفراد و المجتمعات و منها الاقتصادية المنافسين و تركيبة السوق و مختلف النشاطات الاقتصادية المنتشرة في هذه البيئة ، بالإضافة إلى أصحاب رؤوس الأموال و الأملاك و الموزعين و الموردين و منها الطبيعة كالجفاف و الكوارث الطبيعية و طبيعة الأرض و الإنتاج إلى غيرها و التي تؤثر على نجاح المؤسسات ، لكن ما هو أهم هو البيئة الداخلية للمؤسسة المتكونة من مجموع الأفراد داخل هيكل تنظيمي يعملون لتحقيق أهداف وفق آليات معينة .

و هؤلاء الأفراد هم الذين يضعون الأهداف و ينشئون المؤسسات و يطورون هياكلها و بنياتها ، و هم الذين يدرسون البيئة الخارجية و مسارها ، وتأثيره على إستراتيجية المؤسسة ، وان أهم ما يميز البيئة الداخلية هو ما ينتج عن اتصال الأفراد و هم يؤدون أدوارهم و مهامهم و هو الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة و هي مجموع التطورات و العادات و السلوكيات و الإجراءات و الرموز و طرق أداء العمل و كيفية التفاعل مع بعضهم البعض في أداء العمل (السلوك الوظيفي) أو في خارج هذا الدور أي العلاقات الشخصية التي تنتج داخل العمل و التي قد يؤدي إلى الصراع و الإضرابات و إلى إحداث اضطرابات تنظيمية أو قد يحدث إستراتيجية موازية لكنها تعزز و توجه أهداف المؤسسة كما تشجع الأمن اختلاف البناء و تدفع بروح المبادرة إلى الإبداع و تحرير الطاقات و القدرات ، فثقافة المؤسسة هي روحها و هي تتدخل بأكبر نسبة في تحديد نمطية عمل المؤسسة و طبيعة العلاقات الاجتماعية بداخلها و كذل تحديد سياسة الإنتاج و تضبط علاقات العمل و توجيهها ، و هي تعطي الاتصال غير الرسمي طبيعته و بتالي فهي التي تحدد طبيعة القيم المعايير و المعتقدات التي توجد الأفراد داخل المؤسسة و بالتالي فهي على سلم الأولويات في التحليل و الدراسة لدى العلماء عند محاولة التخطيط للتنظيم مهما كان هدفه اجتماعي أو خدماتي أو اقتصادي . بما لها من دور فعال ،وهي أيضا طبيعة الاتصال مع الوسط الخارجي أو الداخلي .

ملخص :

الاتصال الداخلي للمؤسسة :

يعتبر الاتصال الركيزة الأساسية لأي نوع من التجمعات بما فيها المؤسسات ، باعتبارها مجموعة من العلاقات تعتمد على الاتصال بمختلف أنواعه .

و تتمظهر عملية الاتصال في المؤسسة من خلال القيم و المعايير التي تؤدي إلى تأطير كل من الاتصال النازل و الصاعد و الأفقي ، التي لها أهمية من حيث التوجيه و التكامل و التعبير عن الآراء ، وتقديم التوضيحات و التفسيرات و التبادل و التنسيق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

و لعل قياس مدى تقدم أو نجاح أي مؤسسة أصبح يعتمد على مدى قدرتها على التحكم في الاتصال و مدى نجاعة وظائفه .

الإجراءات الميدانية

الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة الميدانية

- **وصف ميدان الدراسة**
- **الإجراءات المنهجية**
- **المعالجة الإحصائية**
- **عرض نتائج تطبيق المقياس السوسيو متري و استمارة الاتصال**

الفصل الخامس : تفسير النتائج في ضوء فرضيات البحث

- **تفسير الفرضية الأولى**
- **تفسير الفرضية الثانية**
- **تفسير الفرضية الثالثة**
- **الخاتمة و التوصيات**
- **الملاحق**

الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة الميدانية

- وصف ميدان الدراسة
- عينة البحث
- المنهج المستخدم في الدراسة
- وسائل جمع البيانات
- الملاحظة
- القياس الاجتماعي (السوسيومتري)
- الاستمارة
- الوثائق والسجلات
- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة

تمهيد

بعد أن تعرضنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري للدراسة حتى نكون أرضية نعتمد عليها لبناء عمل ميداني ممنهج ،و الكشف عن أثر الجماعات غير الرسمية في

الاتصال الرسمي في المؤسسة ، يأتي هذا الفصل ليكون حلقة وصل بين الجانب النظري و الميداني و ذلك من أجل التحقق من الفرضيات المطروحة في الإشكالية موضوع الدراسة.

و يساعدنا في تحليلها و ذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة الجغرافية و الزمنية و البشرية ، كما يليها تحديد المنهج المتبع و طرق جمع البيانات و المعطيات اللازمة و المعالجة الإحصائية، من أجل الوصول إلى أهم النتائج التي تكشف لنا عن عوامل تشكل هذه الجماعات .

1.وصف ميدان الدراسة :

أجريت الدراسة في إحدى فروع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ENMTP التي تعد مؤسسة وطنية أنشئت في جانفي 1983 برأسمال قدره 24 مليون دولار يقع مقرها المركزي بعين السمارة بقسنطينة تضم 2500 عامل . مهمتها إنتاج عتاد الأشغال العمومية كالرافعات الهيدروليكية ، الضاغطة ، الجرافات ، البطاريات ، و كل أنوا ع وأدوات البناء و التهيئة ، تتكون المؤسسة من أربع وحدات إنتاج وأربع وحدات بيع

موزعة بكامل التراب الوطني حاليا تعمل هذه المؤسسة مع شركاء جزائريين وأجانب لأجل :

- تطوير منتوج يستجيب للمنافسة . - توسيع شبكة التوزيع داخل الوطن . - السعي للتحكم في تكنولوجيا هذا المنتوج.

تمت هذه الدراسة بإحدى وحدات أقسام البيع والتي تقع بمدينة عنابة بالمنطقة الصناعية الغربية لمدينة(برحال) والتي تضم من الناحية البشرية 78 عاملا يتوزعون بين الفئات السوسيومهنية التالية 10 % ضمن فئة أعوان التحكيم وعددهم28 عون بنسبة 35.89%. وفئة العمال التنفيذيين عددهم 29 بنسبة 37.17%إضافة إلى الأمانة (3عمال).

جدول رقم (2) : يبين أقسام و مصالح المؤسسة

	قسم الإدارة المالية	قسم البيع	قسم ما بعد البيع	قسم قطع الغيار	الإدارة العامة
م1	المحاسبة والمالية	مصلحة البيع	الطرق والمناهج	التجارة	قانونية
م2	الموارد البشرية	—	الو رشات	إدارة المخزون	السوق والإعلام الآلي
م3	الوسائل العامة	—	—	—	صحة وامن

جدول رقم (3) يبين توزع العينة في المؤسسة على المصالح و الأقسام :

تم إجراء بحثنا على ثلاث مراحل:

	قسم الإدارة المالية				قسم البيع				قسم ما بعد البيع				قسم قطع الغير				قسم الإدارة العامة		
	إناث	ذكور	مج	%	إناث	ذكور	مج	%	إناث	ذكور	مج	%	إناث	ذكور	مج	%	إناث	ذكور	مج
مصلحة1	01	10	11	-	03	04	07		00	05	05		00	05	05		00	01	01
مصلحة2	03	01	04	-	X	x	x	x	00	09	09		00	02	02		01	01	02
مصلحة3	00	13	13	-	X	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	00	15	15
المجموع	04	24	28	-	03	04	07		00	14	14		00	07	07	x	01	17	18

المرحلة الأولى: انطلاقا من كون هده المرحلة هي الخطوة الأولى في الدراسة الميدانية فقد تم الحصول فيها على الموافقة الإدارية من اجل جمع المعلومات والبيانات حول المؤسسة و محاولة معرفة كيفية سير العمل بها. وخلالها تم الاتصال بالمصالح المختلفة وأجرينا الدراسة الاستطلاعية،و كان ذلك في نهاية شهر فيفري من سنة 2006.

المرحلة الثانية : دامت هذه المرحلة 20 يوما حيث تم فيها الحصول على المعلومات الخاصة بنظام المؤسسة وطبيعة الاتصال وكذا ضبط القوائم الاسمية للعمال وتحديد عددهم في كل قسم من حيث رتبهم الإدارية والمصالح.

المرحلة الثالثة : وهي آخر مرحلة دامت تقريبا 26 يوما حيث تم فيها توزيع الاستمارة الخاصة بالجماعة غير الرسمية . وتم إجراء التطبيق الأول والتطبيق الثاني لاستمارة الاتصال وأخيرا التطبيق النهائي لإستمارات الاتصال.

وقسمت هذه المرحلة بدورها الى عدة مراحل كالتالي:

مرحلة 1:

25 مارس بداية توزيع الاستمارات الخاصة بالجماعات غير رسمية (قسم قطع الغيار).

26مارس ← توزيع الاستمارات على مفردات قسم البيع .

27 ،28 مارس ← توزيع الاستمارات على أفراد قسم ما بعد البيع .

29 مارس ← توزيع الاستمارات على أفراد مصلحة المحاسبة والمالية.

حيث تم ترقيم الاستمارات حسب أفراد العينة .وتم استرجاعها في نفس اليوم أو اليوم الموالي بحسب ملئ الاستمارة. حيث قمت شخصيا في بعض الحالات بملئها مع المبحوثين.

مرحلة 2 :

2 ،3افريل ← بداية التطبيق الأول لاستمارة الاتصال

18أفريل ← بداية التطبيق الثاني لاستمارة الاتصال

أما العينة التي أجريت عليها الدراسة الاستطلاعية للتحقق من ثبات الاستمارة كانت كالتالي:

5من مصلحة الوسائل العامة بقسم الإدارة المالية ، 5أفراد من مصلحة صحة وأمن بقسم الإدارة العامة و للإشارة أن النموذج الأول للاستمارة الأولية التي قمنا بتطبيقها تم استبعاد البنود التي لا تخدم

بصفة مباشرة أهداف وموضوع الدراسة، ثم عرض الاستمارة النهائية ، مع عرض نتائج حساب معامل الارتباط بينهما في الملاحق .

22 أفريل التطبيق النهائي لاستمارة الاتصال. و أستغرق التطبيق النهائي 3 أيام على اعتبار أنني قمت بمليء الاستمارة مع المبحوثين مباشرة.

2. عينة البحث:

تعتبر العينة من أهم خطوات البحث إذ بفضلها يتم ضمان الدقة في النتائج من عدمها وعليه يفترض أنها تحمل كل الخصائص والمميزات المتوفرة في المجتمع المدروس ومن ثمة فكلما كانت العينة مختارة بشكل دقيق كلما أدى ذلك إلى التقليل من نسبة الخطأ و بالتالي الوصول إلى نتائج تعبر بأكثر دقة عن صدق الواقع.

كما أن طبيعة الدراسة التي تتناولها الباحثة والتي تدور أساسا حول الجماعات غير الرسمية وتأثيراتها على الاتصال الداخلي للمؤسسة التي تبنت فيها الباحثة الجماعة كخلية أساسية للدراسة، وقد وقع اختيار الباحثة على أربع مصالح هي مصلحة البيع، مصلحة ما بعد البيع، مصلحة المحاسبة والمالية و مصلحة قطع الغيار.

وبناء على خصائص الدراسة ومقتضياتها ، فقد تم اختيار العينة القصدية بناءا على مجموعة من الأسس ،كالقيام بأعمال متشابهة والعمل في أماكن متقاربة ضمن نفس القسم والفوج كذلك العمل لفترة زمنية طويلة.

وقدرت عينة بحثنا بـ 34عاملا ، أي ما يمثل حوالي 43.58% من المجموع الكلي لعمال المؤسسة

موزعة على النحو التالي:

المجموعة1:المحاسبة والمالية(8عمال).

المجموع2 :مصلحة البيع (6عمال).

المجموعة3:مصلحة ما بعد البيع(13عامل).

المجموعة4: مصلحة قطع الغيار (7عمال).

الخصائص الديمغرافية للعينة

جدول رقم(4) يبين فئات الجنس :

الجنس	م1		م2		م3		م4	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكور	8	100	4	66.6	13	100	7	100
إناث	0	0	2	33.33	0	0	0	0
مجموع	8	100	6	100	13	100	7	100

جدول(5) يبين الأقدمية في المؤسسة :

الأقدمية	م1		م2		م3		م4	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أقل من 5	0	0	2	33.3	0	0	2	28.57
]5010[	0	0	0	0	0	0	0	0
]10015[	0	0	0	0	1	7.69	0	0
]15020[	0	0	0	0	3	30.07	2	28.57
]20025[	4	50	0	0	3	30.07	1	14.28
أكثر من25	4	50	4	6.6	6	46.15	2	28.57

جدول(6) يبين المستوى التعليمي:

ت المستوى	م1		م2		م3		م4	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أمي	0	0	0	0	0	0	0	0
ابتدائي	0	0	1	16.66	0	0	1	14.28
متوسط	3	37.5	1	16.66	7	53.84	3	42.85
ثانوي	5	62.5	2	33.33	4	30.76	2	28.57
جامعي	0	0	2	33.33	2	15.38	1	14.28

ظروف العمل الخاصة بمجموعات البحث :

ظروف العمل و يقصد بها الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية و التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية و الجسدية و التي يصعب التحكم فيها فهناك ظروف تتعلق بالعمل و المتمثلة فيما يلي :

- **محتوى العمل : خلال الملاحظة نجد أن المجموعات الأربعة يعانون من عدم تنوع المهام بمعني تكرار نفس المهام مما قد يؤدي إلى الملل و الروتين الوظيفي .**

- **ساعات العمل : مجموعات العمل لهم الحرية في استخدام وقت الراحة أثناء العمل .مما يجدون أوقات التنفيس أثناء العمل بالاتصال مع بعضهم و التنقل إلى المصالح الأخرى أما من الناحية الرسمية فهناك فترة راحة لمدة نصف ساعة في اليوم .**
- **تشابه مناصب العمل : كل مجموعة تتميز بمهام خاصة بها إلا أننا نجد أفراد العينة في المجموعة الواحدة تقوم بأعمال متشابهة لدرجة أن كل واحد منهم يستطيع القيام بعمل زميله و معاونته .**
- **تجاور مراكز العمل: المنتسبون لمصالح الأربعة يعملون في أماكن متقاربة فمصلحة البيع و المحاسبة في الطابقين الأول و الثاني على التوالي . أما مصلحة قطع الغيار و مصلحة ما بعد البيع في ورشات متجاورتين و مقابلة لطابقين (المحاسبة و المالية، البيع) .**

كما نجد في كل مجموعة تجاور قاعات العمل، و كل قاعة تحتوى على مجموعة من المكاتب أما فيما يخص العلاقات بين المصالح فنجد كل مصلحة تكمل الأخرى و المصالح كلها تنصب في المصلحة المالية إذ أن التقارب المكاني .و ترابط المهام للمجموعات أدي إلى التكامل الوظيفي بينهم .

أما فيما يخص الظروف الفيزيقية تتمثل فيما يلي :

من ناحية الحرارة و البرودة نجد توفر المكيفات الهوائية.

الضوضاء : في مصلحة ما بعد البيع الظروف نوعا ما سيئة من ناحية الضجيج و التلوث الهوائي لبيئة العمل مما يؤدى بهم إلى الإصابة بأمرض تنفسية لأن مهام الصيانة تفرض على العامل التواجد في جو من الدخان و الزيوت و الغبار خاصة في غياب وسائل الحماية، أما المصالح الأخرى ظروفها أحسن من سابقاتها و ذلك حسب طبيعة العمل .

النقل : توفر النقل في كل أوقات الذهاب و الإياب .

أما الإطعام فعدم توفر المطعم مما يؤدي بأفراد العينة إلى التنقل خارج المؤسسة من أجل تناول الغداء على حسابهم الخاص .

3. المنهج المستخدم في الدراسة :

طبيعة الموضوع وأهدافه يحدد نوع المنهج المستخدم وعليه فقد استعملنا المنهج ألوصفي الذي يعرف بكونه استقصاء حول ظاهرة من الظواهر السيكولوجية والاجتماعية ،كما هي في الواقع بقصد تشخيصها ،وكشف جوانبها وتحديد ا لعلاقات بين عناصرها أو بين الظواهر التي لها علاقة بها.

4.وسائل جمع البيانات:

تعتبر مرحلة جمع البيانات خطوة هامة من خطوات الدراسة العلمية من خلالها يتمكن الباحثون من الوصول إلى النتائج. لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الوسائل التالية:

أ- الملاحظة :

دراستنا كأي دراسة أخرى لا تخلو من الملاحظة و التي هي تقنية منهجية في البحث السوسيولوجي ،

و قد استعملنا الملاحظة البسيطة التي سمحت لنا برصد تحركات الأفراد العاملين و كيفية تفاعلهم مع بعضهم ووضحت لنا كيفية إنجاز العمل المتكامل بين الأفراد داخل المؤسسة من خلال العلاقات المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين من جهة ، و بين العمال فيما بينهم من جهة أخرى.و استعنا بها في تحديد الخصائص السيكولوجية للعينة.

ب- القياس الاجتماعي:

ويستخدم هدا القياس كأداة لجمع البيانات حول الجماعة و التفاعلات و العلاقات بين أعضائها و بصفته اختبارا فهو يقوم على سؤال كل فرد من أفراد الجماعة عن أسماء الأفراد الذين يفضل أن يقوم معهم بنشاطات محددة وأن يتواجد معهم في وضعيات اجتماعية خاصة التي تتباين و يسمح لنا هذا السؤال من
توضيح استجابات الأفراد و أنماط تصرفاتهم داخل الجماعة يختلف بين الانجذاب إلى أعضاء معينين داخل الجماعة و النفور عن أعضاء آخرين فيها .

و يستخدم هذا النوع من الاختبارات في جمع البيانات و عرض نتائجها في أشكال تخطيطية و رقمية تدعى بالمخططات الاجتماعية و المصفوفات الاجتماعية .
- المخططة الاجتماعية أوالسوسيوغرام ويعتمد على تصوير شبكة العلاقات الاجتماعية تصويرا فراغيا لتقريبها إلى الأذهان ،وتكشف المخططة الاجتماعية على التجاذب الانعزال و على أنواع أخرى من العلاقات داخل الجماعة كالتتابع و التبادل ...الخ
- المصفوفة الاجتماعية :* وهي عبارة عن جداول مزدوجة بها أرقام حيث أن الأرقام في أعلى يمين الجدول تمثل محك الجد،أسفل يسار الجدول لمحك اللهو*
من بين الوسائل المعتمدة في تفسير نتائج الاختبارات السوسيومترية هي : تحويل المخططة الاجتماعية إلى صورة رقمية قابلة للتناول الرياضي وعند تشكيل المصفوفة الاجتماعية يمكننا حساب العلاقات الاجتماعية و التي يتبين من خلالها :

- نصيب الفرد من العلاقات الاجتماعية
- نسبة التفاعل الاجتماعي النفسي
- التماسك
- التكيف
- العلاقات المنفردة

لقد بني السوسيومتري في هذه الدراسة على محكين علما أنه قد يبنى وفق محكات أخرى قد تكون سياسية ، اقتصادية ... إلخ ، و نحن في دراستنا طرحنا سؤالين :
- محك الجد :مع من تفضل أن تعمل ؟
- محك اللهو : مع من تفضل أن تذهب في نزهة تنظمها المؤسسة ؟

ج- الاستمارة:

اعتمدنا في بحثنا هذا أيضا على الاستمارة كأداة ضمت مجموعة من الأسئلة تستهدف بالدرجة الأولى الحصول على المعلومات الضرورية للتحقق من تساؤلات البحث على النحو التالي :

- الاستمارة الأولى خاصة بالجماعات غير الرسمية :

احتوت على 18 سؤالا بعضها محدد بـ "نعم" أو "لا" و أخرى باختيارات محددة و هي كالتالي :

- بيانات شخصية .
- المحور الأول :عوامل تشكيل الجماعات غير الرسمية ، ويضم 9 أسئلة (من 1 إلى 9) .
- المحور الثاني : خصائص الجماعات غير الرسمية و يضم 9 أسئلة كذلك (من 10 إلى 18) .

- الاستمارة الثانية خاصة بالاتصال :

احتوت على 24 سؤالا ووزعت كالتالي :

- بيانات شخصية .
- المحور الأول :الاتصال النازل : يضم 8 أسئلة (1 ،2 ،3 ،4 ،6 ،7 ،8 ،9).
- المحور الثاني :الاتصال الصاعد : يضم 9 أسئلة (5 ،10 ،11 ،12 ،13 ،14 ،15 ،16 ،17).
- المحور الثالث :الاتصال الأفقي : يضم 7 أسئلة (18 ،19 ،20 ،21 ،22 ،23 ،24) .

هـ- الوثائق و السجلات :

تعد الوثائق والسجلات إحدى الوسائل التي يقر اللجوء لها للحصول على المعلومات حول الظاهرة البحثية و قد استعنا ببعض الوثائق التي تحصلنا عليها من المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية و المتمثلة في

القوائم الاسمية لأفراد العينة و مستواهم السوسيومهني ، مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يوضح مختلف أقسامها و النشاطات التي تمارسها المؤسسة .

و- أساليب المعالجة الإحصائية :

من أجل دراسة الجماعة و فهم تحليل العلاقات الاجتماعية داخلها تم اللجوء الى تطبيق مجموعة من القوانين في الاختبار السوسيومتري بمحكيه :

1- نصيب الفرد في العلاقات الاجتماعية: = مج مرجح / عدد العمال

2- النسبة المئوية للتفاعل الاجتماعي: = مج / [ن(ن-1)] ×100

3- العلاقة المنفردة: = عدد العمال الذين لم يتحصلوا على أية اختيارات / عدد العمال

4- نسبة تأثير الأعضاء في الجماعة = مج / [ن(ن-1)]

5- التماسك الاجتماعي = عدد العلاقات المتبادلة / العدد المحتمل للثنائيات المتبادلة

العدد المحتمل للثنائيات المتبادلة: = عدد الاختيارات المسموح بها × ن / 2

حيث أن عدد الاختيارات المسموح بها = ن (ن-1) / 2

6 - التكيف الاجتماعي = مجموع الاستجابات الرأسية و العمودية / [(ن×2).(ن – 1)]

حيث مجموع الاستجابات الرأسية و العمودية = مج مرجح × 2

- من اجل معرفة مدى ثبات الاستمارة الخاصة بالاتصال تم التطبيق الأول للاستمارة وبعد مدة 15 يوم تم التطبيق الثاني وثم حساب درجة الارتباط بينهما وذلك بحساب معامل الارتباط كالتالي:

$$R = \frac{N \sum (x.y) - (\sum x.\sum y)}{\sqrt{\left[N \sum x^2 - (\sum x)^2\right]\left[N \sum y^2 - (\sum y)^2\right]}}$$

بحيث:

N : عدد أفراد العينة

$\sum x.\sum y$ حاصل ضرب مجوع درجات التطبيق الأول ×مجموع درجات (x) ، التطبيق الثاني(Y)

$N(x.y)$ مجموع حاصل ضرب الدرجات المقابلة في المقياسين في عدد الأفراد .

$\sum x^2$ **مجموع مربعات دراجات الاختبار الأول x**

$(\sum x)^2$ **مربع مجموع درجات الاختبار الأول x .**

$\sum y^2$ **مجموع مربعات دراجات الاختبار *الثاني y* .**

$(\sum y)^2$ **مربع مجموع درجات الاختبار الثاني y .**

عرض نتائج تطبيق استمارة المقياس السوسيومتري

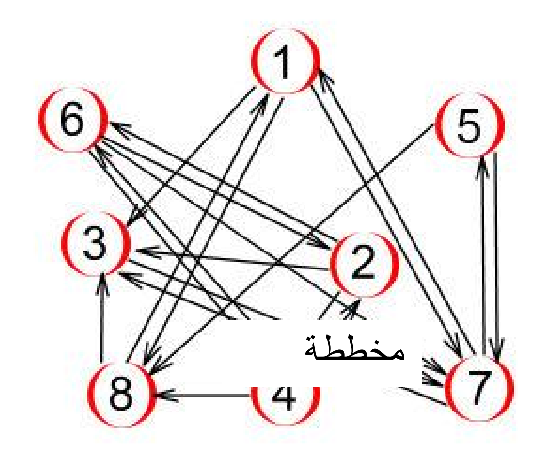
1 .المجموعة رقم (1) :مصلحة المحاسبة و المالية.

أ ـ تعريفها : هذه الجماعة مكلفة بالإدارة المالية و المحاسبة الخاصة بالوحدة و من أهم وظائفها العمل على التنسيق بين مختلف الوحدات و متابعة الأشغال المختلفة و الحفاظ على الوثائق الإدارية الرسمية و تقديم التقارير للمحاسبة الدورية ، كما تسهر على السير الحسن للوحدات المختلفة (المخزون ، البيع ، الضرائب ، المحاسبة المالية)و عدد أفراد هذه المجموعة 8 عمال كلهم ذكور بنسبة 100 % و يقدر متوسط سن هذه الجماعة بـ 47 سنة وأغلبهم من ذوى المستوى الثانوي و ذلك بنسبة 62.5 % أما حسب الأقدمية فهم يتوزعون على النحو التالي : أقل من 25 سنة بنسبة 62.5 % و أكثر من 25 سنة بنسبة 37 % و هذه النسبة تدل على أن أفراد الجماعة قضوا سويا مدة عمل طويلة داخل المؤسسة مما سمح بتكوين علاقات اجتماعية و صداقة بينهم . .

ب - جدول رقم (7)المصفوفة الاجتماعية للجماعة رقم (1) بمحكين

	محمد	محمد الصالح	حسين	عمر	عبد الرحمن	محمود	احسن	عبد الكريم	
محمد		1					3 / 3	2	
محمد الصالح			1	3 / 3		2			
حسين							3 / 2	3	
عمر		2 / 2				3 / 3		1 / 1	
عبد الرحمن						1	3 / 3	2 / 2	
محمود		1		2 / 3			3 / 1	2	
احسن	2 / 2		3		1 / 3				
عبد الكريم	3 / 2		2				3		
[illegible]	5 / 4	3 / 2	7	5 / 6	1 / 3	5 / 4	12 / 12	5 / 8	43 / 39
[illegible]	2 / 2	2 / 1	4	2 / 2	1 / 1	2 / 2	4 / 5	3 / 4	20 / 17

ج ـالمخططة الاجتماعية للمجموعة رقم (1) بالنسبة لمحك الجد : تفضيل العمل



حسب هذه المخططة الاجتماعية يمكن أن نميز العلاقات الاجتماعية على النحو التالي :

- **توجد علاقات مزدوجة في حدود 07 بين الثنائيات التالية: (4.6) ،(7.5) ،(4.2) (7.1) (8.1) (3.7) (6.2) ،أما العلاقة الثلاثية فاتضحت مرة واحدة بين:(3.1.7).**

- كما تمت ملاحظة لدى الأفراد علاقة متتابعة :(3.8.5.7) في حين يمكن اعتبار العلاقة متمركزة أكثر لدى الفرد(7) ثم الفرد03.

د ـ تحليل التفاعلات الاجتماعية:

- **بالنسبة لمحك الجد**

أ- نصيب الفرد من العلاقات الاجتماعية : مجموع المرجح/ عدد العمال

= 43 / 8

= 5.37

ب – التماسك الاجتماعي := عدد العلاقات المزدوجة / العدد المحتمل للثنائيات المتبادلة

العدد المحتمل للثنائيات المتبادلة = ن(ن-1)/ 2 × ن/2

= 56 / 2 ×4

= 112

التماسك الاجتماعي = 7 / 112

= 0.06

ج- النسبة المئوية للتفاعل الاجتماعي := مج غير مرجح / [ن(ن-1)] ×100

= 20 / 56 ×100

= 35.71 %

د- العلاقات المنفردة : = عدد العمال الذين لم يتحصلوا على أية اختيارات / عدد العمال

= 8/0

=0

و- نسبة تأثير الأعضاء في الجماعة : = مج مرجح / [ن(ن-1)]

= 43\56

=0.76

هـ - التكيف الاجتماعي := مج الاستجابات الرأسيةو العمودية / [(ن×2)(ن-1)]

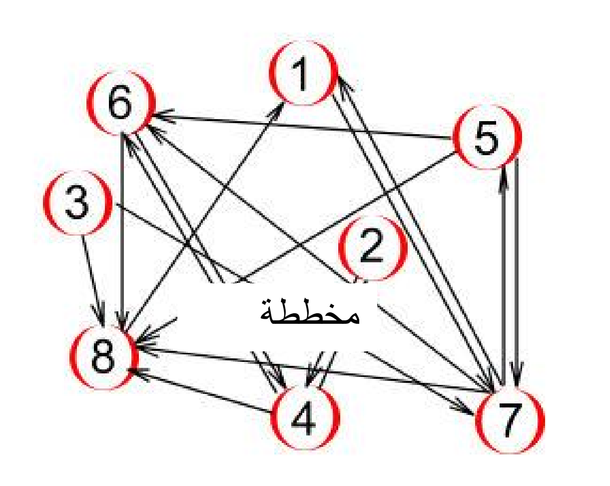
مج الاستجابات الرئيسية و العمودية := 43 ×2

= 86

التكيف الاجتماعي := 86 /112

0.76

بالنسبة لمحك اللهو :التفضيل



من خلال هذه المخططة الاجتماعية المتعلقة بتفضيل أفراد الجماعة حسب محك اللهو كالتالي:

- **لقد ظهرت العلاقات المزدوجة بين أربع ثنائيات :(7.5).(1.7).(4.6).(2.4) في حين بدت العلاقات منفردة بصفة واضحة لدى الفرد(3) يجعلنا قد نعتبره منعزلا .و على العكس من ذلك نلاحظ علاقات متمركزة حول (7).(8).كما نلاحظ علاقات ثلاثية بين المجموعات الفرعية التالية:(6.5.7)،(8.5.7)،(8.1.7). وكذا علاقات متتابعة بين (4.6.5.7).**

يلاحظ في هذا المحك و بالعودة لبيانات المصفوفة وبعد القيام بالمعالجة الاحصائية أن

نصيب الفرد من العلاقات الاجتماعية := 39 /8

= 4.87

أ- التماسك الاجتماعي := 4 / 112

= 0.03

ج- النسبة المئوية للتفاعل الاجتماعي := 17 /56×100

= 30.35 %

د- العلاقات المنفردة := 8/0

=0

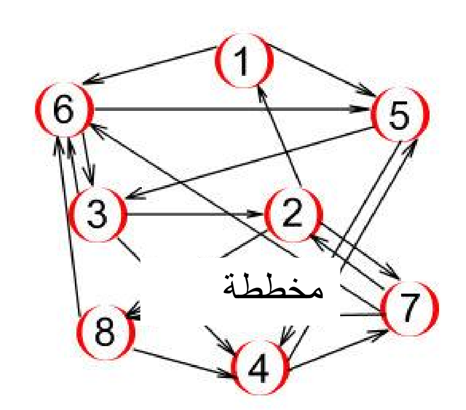
و – نسبة تأثير الأعضاء في الجماعة := 39 / 56

=0.69

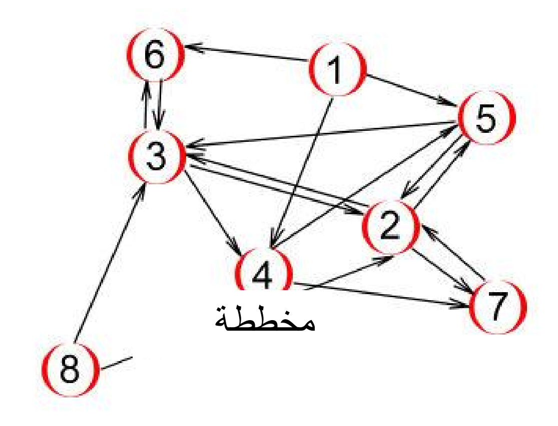
هـ التكيف الاجتماعي := 78 / 12

= 0.69

مخططة إجتماعية بالنسبة لمحك الجد (عدم التفضيل):



مخططة إجتماعية بالنسبة لمحك اللهو(عدم التفضيل):



ه ـ تفسير العلاقة الاجتماعية داخل المجموعة الاولى ضمن مصلحة المحاسبة و المالية:

بالنسبة لهذه المصلحة فإن تحليل العلاقات الاجتماعية بناءا على المصفوفة داخل الجماعة رقم (1) يبين ما يلي :يبدو نصيب الفرد من العلاقات الاجتماعية مرتفع اذ يصل معدل 5.37 علاقة و ذلك لـ 7 (سبعة)
علاقات مزدوجة. يمكن من خلالها القول بأن لا يفتقر أي فرد لعلاقة واحدة على الأقل و ما يؤكد ذلك هو الغياب الكلي للعلاقات المنفردة و التي تقدر بـ 0 . و هذا ا ن دل على شيء إنما يدل على حيوية و حركية الجماعة من حيث العلاقات في إطار العمل.

أما فيما يخص نسبة التفاعل داخل هذه الجماعة والذي يقدر بـ 35.71 % و هي نسبة مرتفعة نسبيا فكثرة التفاعل تدل على التوافق النسبي على مستوى قيم وثقافة أعضاء الجماعة ، في حين يبدو معامل التماسك ضعيفا 0.06 .

أما من خلال المخططة الاجتماعية حسب محك الجد (تفضيل العمل) نلاحظ أن المجموعة متماسكة فهي لا تقف عند حدود العلاقات المزدوجة بالنسبة للثنائيات بل هناك تعدد و تنوع في العلاقات الثلاثية (6.4.2)، علاقة دائرية ، علاقة متمركزة في المقابل نجد ارتفاعا كبيرا في نسبة تأثير الأعضاء في الجماعة و التكيف الاجتماعي وهذه النسبة تدل على أن أفراد الجماعة لهم القدرة على التأثير بعضهم على بعض فجماعة يسودها الإحساس بالتعاون و الأمن و الاحترام و تحقيق الراحة النفسية في مجال العمل و ما يمكن ملاحظته حول هذه الجماعة أنها تميل إلى الجماعة المهنية داخل العمل بحكم أن المصلحة حساسة و عملها يتطلب الدقة في الحسابات و أي خطأ سيعرض الأفراد أو المؤسسة للمسؤولية . و يلاحظ من خلال أسباب التفضيل في المحكين أن الاختيار في محك الجد كان لأسباب مهنية أما في محك اللهو كان لأسباب نفسية .

أما في محك اللهو فنصيب الفرد من العلاقات الاجتماعية قدر بـ 4.87 علاقة لأربعة علاقات مزدوجة . مما يجعلنا نستنتج أن هذه الجماعة نشطة من حيث العلاقات بين أفرادها من الناحية غير الرسمية أما فيما

يخص العلاقات المنفردة داخل الجماعة بمحك اللهو يقدر بـ0.12 وهي نسبة ضعيفة. و تعد نتيجة منطقية إذا ما قارناها بنسبة نصيب الفرد من العلاقات الاجتماعية .

أما فيما يخص التفاعل الاجتماعي فقدِّر بـ 0.30 وهي نسبة ضعيفة نسبيا،لأنها خارج إطار العمل أفراد هذه الجماعة لا يتواجدون كليا مع بعضهم البعض مما يقلل من التماسك الذي قدر بـ 0.30 .أما فيما يخص تأثير الأعضاء فيقدر بـ0.69 و هي نسبة مرتفعة تماثل نسبة التكيف الاجتماعي ، فكلما كانت الجماعة غير الرسمية منسجمة كلما كانت نتائج التحليل المختلفة متناسقة و منطقية ،حيث نلاحظ في المخططة الاجتماعية في التفضيل كان الشخص (1) هو النجم والشخص المنفرد هو (3) لكن في عدم التفضيل أصبح الشخص المنفرد هو (1) و النجم هو (3) .

2. المجموعة رقم (2) جماعة العمل في مصلحة البيع :

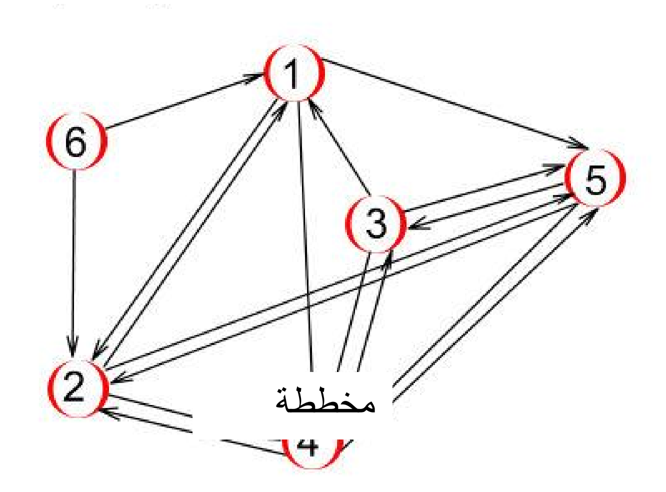
أ- تعريفها

تقوم هذه الجماعة في إطار العلاقات الإنسانية و المادية للوحدة ، و مراقبة نشاط الوحدة وتوجيهها و الحفاظ على النظام العام للمؤسسة و كما تسهر على تقسيم المهام بين العمال، تتكون من 6 عمال حيث تقدر نسبة فئة الذكور بـ66.66 % فحين تقدر نسبة فئة الإناث بـ33.33 % و يقدر متوسط السن في هذه الجماعة بـ 45 سنة ، و تقدر نسبة الجامعين بـ 33.33 % و يتوزعون حسب أقدميتهم على النحو التالي :
أقل من 25 سنة 33.33 % و أكثر من 25 سنة تقدر بـ 66.66 % .

ب- جدول رقم (8)يمثل المصفوفة الاجتماعية للجماعة رقم (2) بمحكين

	عبد القادر	عبد الفاتح	محمد الصالح	كمال	نجوى	وردة	المجموع
عبد القادر		3		2	1		6
عبد الفاتح	1			2	3 3		6 3
محمد الصالح	1 2			2 1	3 3		6 6
كمال	3		1 3		3		6 3

ج- المخططة الاجتماعية للمجموعة رقم (2) بالنسبة لمحك الجد:تفضيل العمل:



يتضح من هذه المخططة الاجتماعية رقم (5) و المتعلقة بالتفضيل في مجال العمل أن العلاقات الاجتماعية مبنية على النحو التالي :

- ستة علاقات مزدوجة وهي بين:(2.1)،(4.3)،(5.3) ،(5.2)،(4.2) ، (5.4)، أمَّا العلاقات المنفردة اتضحت مع الفرد (6)، فحين كانت العلاقات متمركزة أكثر حول الأفراد(5)،(4) ،(2).
- كما أن هذه الجماعة تتشكل من جماعات فرعية ويتضح ذلك من خلال :
- العلاقات الدائرية بين (1.2.4.5.1) ثم بين(1.3.5.1) وعليه فبحكم طبيعة التفاعلات يمكن اعتبار النواة المتشكلة من (5.1) هي نواة صلبة.
- وتتبين العلاقات المتتابعة بين:(5.4.2.6)،(1.3.4.2.6)
- أمَّا العلاقات الثلاثية نلاحظها بين الأفراد (3.5.1)،(4.3.5)،(2.4.5)،(2.5.1)

د- تحليل التفاعلات الاجتماعية:

- بالنسبة لمحك الجد

أ- نصيب الفرد في العلاقات الاجتماعية := 36 / 6 .

= 6

ب- النسبة المئوية للتفاعل := 30/18 ×100 = 60 %

ج- العلاقات المنفردة := 6/1

= 0.16

د- نسبة تأثير الأعضاء في الجماعة := 36 / 30

= 1.2

هـ - التماسك الاجتماعي := 45/6

= 0.13

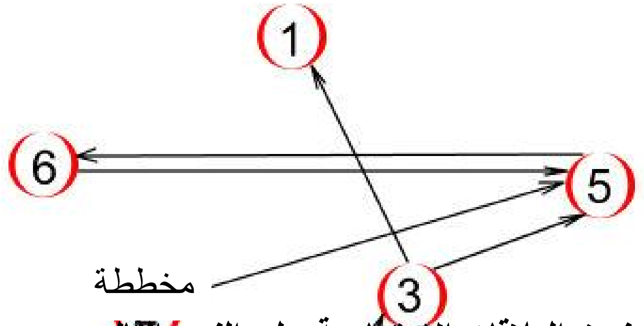
و- التكيف الاجتماعي: = 72 / 60

= 1.2

حيث مج الاستجابات الرأسية و العمودية := 36 × 2

= 72

بالنسبة لمحك اللهو: التفضيل



يمكن أن نميز العلاقات الاجتماعية على النحو التالي :

- توجد علاقة مزدوجة بين (5،6)،(3،4) في حين كانت علاقة واحدة منفردة(2) أما العلاقة المتمركزة فاتضحت مع الفرد(3).

بالنسبة لمحكك اللهو:

أ- نصيب الفرد في العلاقات الاجتماعية :=18/6

=3

$100.\frac{7}{30}$

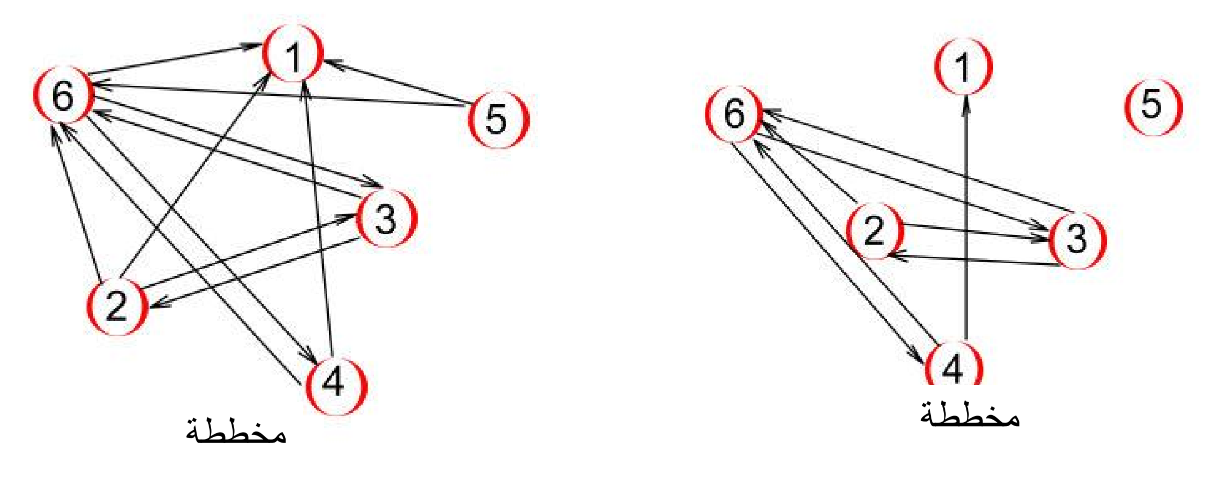
ب-النسبة المئوية لتفاعل الاجتماعي =
=23.33%

ج-العلاقات المنفردة: =1/6
=0.16

د-نسبة تأثير الأعضاء في الجماعة:= 18/30
=0.6

هـ-التماسك الاجتماعي: =2/45
=0.04

و- التكيف الاجتماعي:
مجموعة الاستجابات الرأسية و العمودية =18×2=36
التكيف الاجتماعي =36/60 =0.6



مخططة

مخططة

هـ- تفسير العلاقات الاجتماعية داخل المجموعة الثانية ضمن مصلحة البيع:

نصيب الفرد من العلاقات الاجتماعية حسب القانون وجدناها 6 علاقات وهو عدد مرتفع مقارنة بعدد العلاقات الثنائية المحتملة والتي تمثل 45علاقة أي بمعدل تقريبي 7علاقات لكل فرد مما يجعلنا نستنتج أن هذه الجماعة نشطة من حيث العلاقات بين أفرادها من الناحية غير الرسمية .

أما فيما يخص العلاقات المنفردة داخل هذه الجماعة فتقدر بـ0.16% و هي منطقية لأن نصيب الفرد من العلاقات مرتفع فهذه الجماعة نشطة من حيث العلاقات و هذا ما تؤكده نسبة التفاعل الاجتماعي الذي قدر بـ60% ، فكثرة التفاعل تدل على اتفاق نسبي لقيم و ثقافة أفراد الجماعة ، أما التماسك الاجتماعي لهذه الجماعة يقدر بـ0.13 % ، وهي نسبة تبدو ضعيفة مقارنة بالنسب السابقة ، فإذا عرفنا التماسك بأنه حصيلة القوي التي تدفع

الأفراد للجماعة وتجذبهم للبقاء فيها و مقاومة التخلي عن عضويتها ، فإن هذه الجماعة تبدو متماسكة و يتضح ذلك من خلال المخططة الاجتماعية ، أما إذا قمنا بحساب التماسك رقميا فهو يعتمد على العلاقات المزدوجة بالنسبة للثنائيات المحتملة و هذا افتراضا ، وهنا تنخفض النسبة الخاصة بالتماسك من ناحية الثنائيات فقط .

إن العلاقات داخل هذه الجماعة لا تقف عند حدود الثنائيات فقط بل هناك العلاقات التتابعية و العلاقات الدائرية والعلاقات الثلاثية ، وهناك العلاقات المتمركزة و كلها إذا وجدت تزيد من تماسك الجماعة و ترابطها .

كما تبدو الجماعة متفاعلة فنصيب الفرد من العلاقات مرتفع و هذا لا يعني أن الجماعة متماسكة لأنه قد تعيش حالة نفسية مشركة تدفعهم للعمل على تحقيق هدف مشترك في فترة معينة كعدم تفاهمهم مع أحد المسؤولين مما يجعل العمال داخل الجماعة يتخندقون في خندق واحد و ينشطون في اتجاه معين إلى غاية تحقيق هذا الهدف فوجود الجماعة أمام مصير مشترك قد يدفع بها لزيادة نشاطها لكن هذا لا يعني أنها متماسكة .

كما نلاحظ أن نسبة التكيف الاجتماعي مرتفعة داخل هذه الجماعة و التي تقدر بـ1.2 يعني أن اللارسمي هو السائد داخل هذه الجماعة بالنسبة للرسمي ، ولأن التكيف هو توافق الاستجابة بين الفرد و الجماعة ، مما يمكن القول أن الفرد و الجماعة متكيفة من حيث تبادل الاستجابات و المنبهات .

و الملاحظ رسميا أن المسؤول على هذه الجماعة هو الشخص رقم (1) أما من الناحية اللارسمية فالشخص رقم (5) هو الذي يمثل النجم ، فأغلب أعضاء الجماعة يتجهون نحوه فهو بمثابة القائد غير الرسمي للجماعة و هذا بعد تحليل محكي الجد و اللهو منه كما نجد علاقة منعزلة للفرد رقم (6) و سبب انعزاله حسب معايشتنا أثناء مدة البحث أنه من ناحية الأداء ضعيف ليس له قدرات مهنية و يعتمد على أفراد جماعته في كل كبيرة وصغيرة مما يعطل عمل الجماعة . و هذا سبب لعدم اختياره سواء في محك الجد أو محك اللهو .

أما فيما يخص محك اللهو ، فنجد التكيف الاجتماعي مرتفع نسبيا ب 0.6 % ، أما العلاقات المنفردة فهي نفسها في محك الجد ، كما أنها منخفضة في التفاعل الاجتماعي مقارنة با لتفاعل في محك الجد، وهذا منطقي لأن خارج إطار العمل نجد أفراد الجماعة لا يتواجدون كليا مع بعضهم البعض ، مما يقلل من نسب التماسك و التفاعل و كذلك نسبة التأثير .

فكلما كانت الجماعة غير الرسمية منسجمة كلما كانت نتائج التحليل المختلفة منطقية ،مثلا في التفضيل كان الشخص رقم (05) هو النجم و الشخص المفرد هو رقم (06) أما في عدم التفضيل أصبح الشخص المنفرد رقم (05) . و النجم هو رقم (6)

3. المجموعة رقم(3) جماعة العمل في مصلحة ما بعد البيع:

أ- تعريفها

تسهر أفراد هذه الجماعة على توجيه و تنسيق العمليات الخاصة بالصيانة ما بعد البيع في إطار أهداف المؤسسة و معالجة طلبات الزبائن و متابعة اهتماماتهم و توجيهات المصالح المعنية و كما تعمل على إدارة الموارد المادية و البشرية تحت المسؤولية .

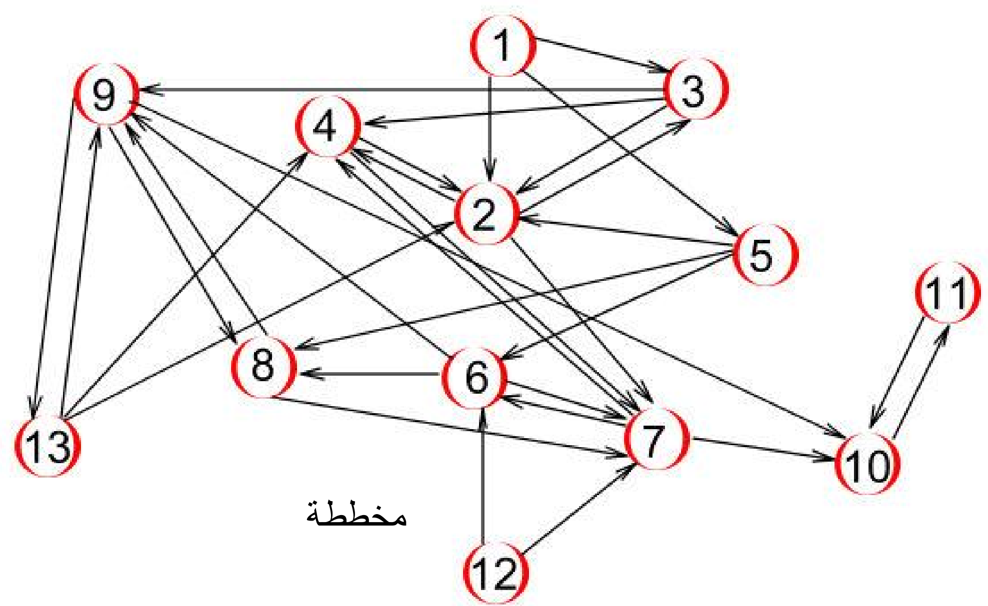
عدد أفراد هذه الجماعة 13 عامل كلهم بنسبة 100 % و يقدر متوسط سن هذه المجموعة بـ 46 سنة ، و تقدر نسبة الجامعيين بـ 15.38% ، و يتوزعون حسب أقدميتهم على النحو التالي:

أقل من 20 سنة بـ 30.76 % ، و أكثر من 20 سنة 69.23 % .

ب- جدول رقم (9)يمثل المصفوفة الاجتماعية للجماعة رقم (3)لمحكين

	العايش	محي الدين	عبد الوهاب	العربي	عمار	الطيب	شريف	قدور	ح كمال	رابح	البشير	محمد الصالح	محمد		
العايش		2	1	1	3		2		3						
محي الدين			3 2	1 3			2						3		
عبد الوهاب		2 2		3 3					1 1						
العربي		2 2					3 3		1						
عمار		1				2		3 2					3		
الطيب					2		2 1	1 3	3						
شريف				3 3		2 2				1			1		
قدور					3	2	3		2 1						
ح كمال		1		3				2		1			3 2		
رابح											3 3				
البشير										3 3					
محمد الصالح	3					3	2		2						
محمد		1 1		2 2					3 3						
	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]		[illegible]	[illegible]	

ج- المخططة الاجتماعية للمجموعة رقم (3) بالنسبة لمحك الجد: تفضيل العمل:



مخططة

يمكن أن نميز العلاقات الاجتماعية على النحو التالي :

توجد سبع علاقات مزدوجة بينالثنائيات:(8،13)،(9،8)،(6،7)،(4،7)،(4،2)،(3،2)، (11،10)،

أما العلاقة الثلاثية فكانت بين :(6،8،7)كما تمت ملاحظة علاقة متتابعة لدى الأفراد:(4،12،13،9)في حين نجد العلاقة منفردة لدى الفرد(1)،(12)،و مقابل ذلك نجد علاقة متمركزة لدى الفرد(2).

د- تحليل التفاعلات الاجتماعية:

بالنسبة لمحك الجد :

أ-نصيب الفرد في العلاقات الاجتماعية:= 13/ 72

=5.53

ب-النسبة المئوية لتفاعل الاجتماعي:=13/156×100

=8

ج-العلاقات المنفردة:=2/13

=0.15

د-نسبة تأثير الأعضاء في الجماعة:=156/ 72

=0.46

و-التماسك الاجتماعي:=507/ 7

=0.01

هـ - التكيف الاجتماعي:=312 /144

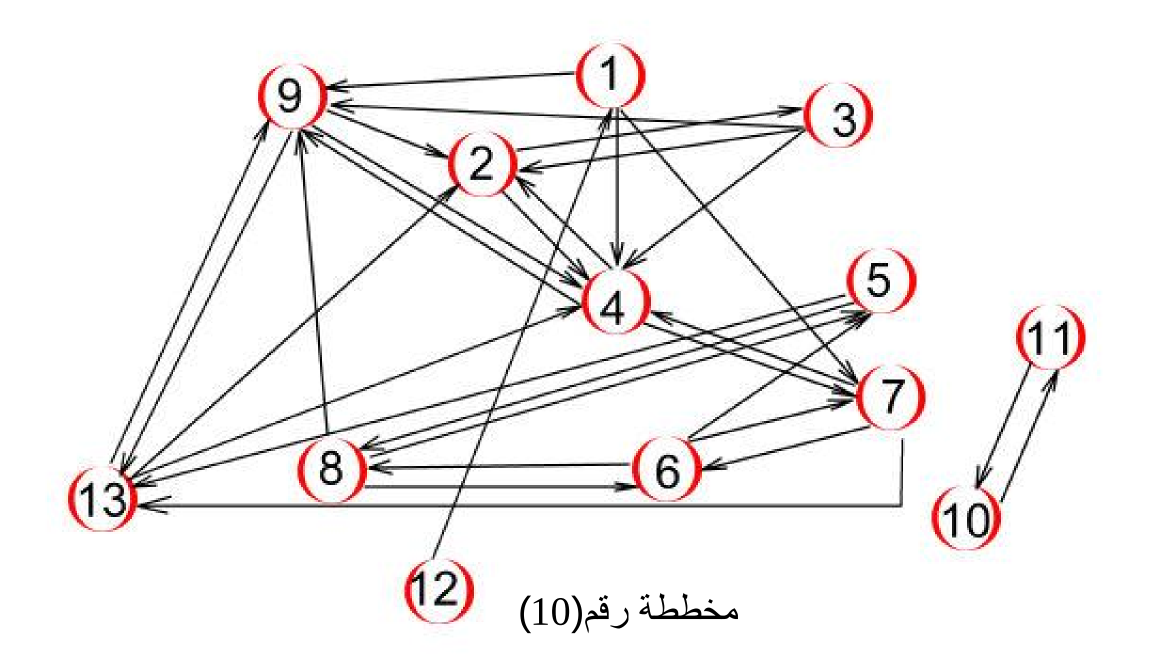
=0.46

حسب مجموعة الاستجابات الرأسية و العمودية =72× 2

=144

نمكن أن نميز العلاقات الاجتماعية على النحو التالي :

بالنسبة لمحك اللهو : التفضيل



مخططة رقم(10)

نلاحظ تسع علاقات مزدوجة بين الثنائيات التالية :(9.4)،(13.9) ،(6.8)، (7.6)، (10.11)، (5.8)، (4.7) ،(2.3) (2.4)،كما تظهر بصورة واضحة علاقة ثلاثية لدى الأفراد(5،6،8)،أما العلاقة المنفردة فكانت لدى الفرد(12)والعلاقة المتمركزة كانت لدى الفرد(4) وكذلك علاقات متتابعة بين (2.13.9.4.1)

بالنسبة لمحك اللهو :

أ- نصيب الفرد من العلاقات الاجتماعية := 69 / 13

=5.30

ب- نسبة التفاعل الاجتماعي := 32 / 156 ×10 = 20.51 %

ج- العلاقات منفردة: = 1/ 13

= 0.07

د- نسبة تأثير الأعضاء في الجماعة := 69 / 156

= 0.04

و- التماسك الاجتماعي := 9 / 507

= 0.01

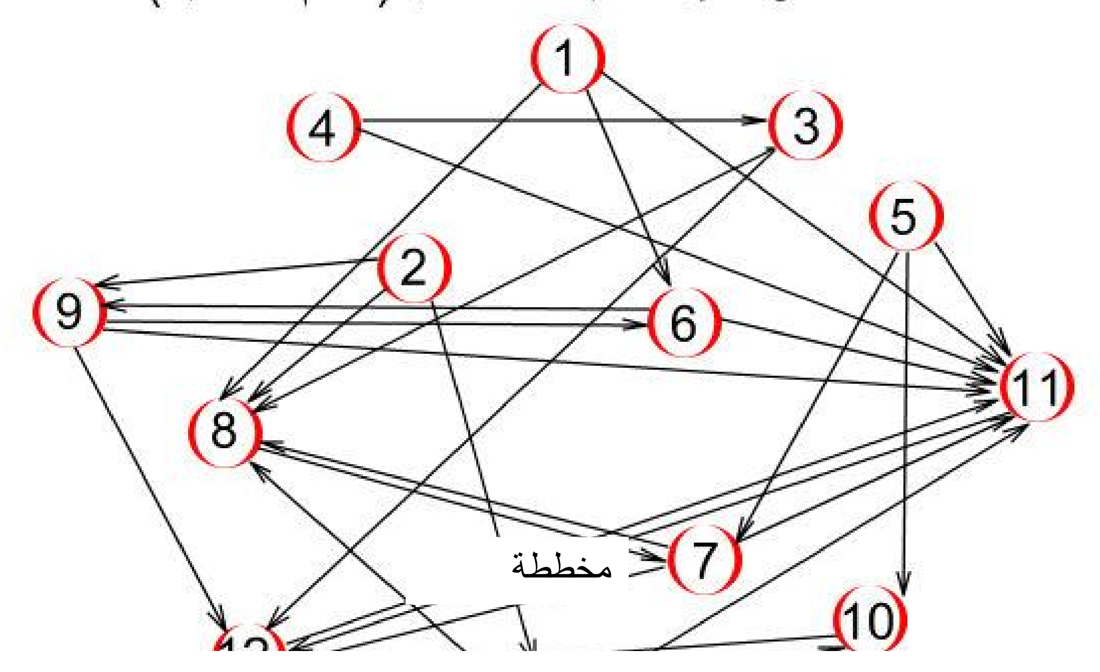
هـ - التكيف الاجتماعي : = 138 / 312

= 0.44

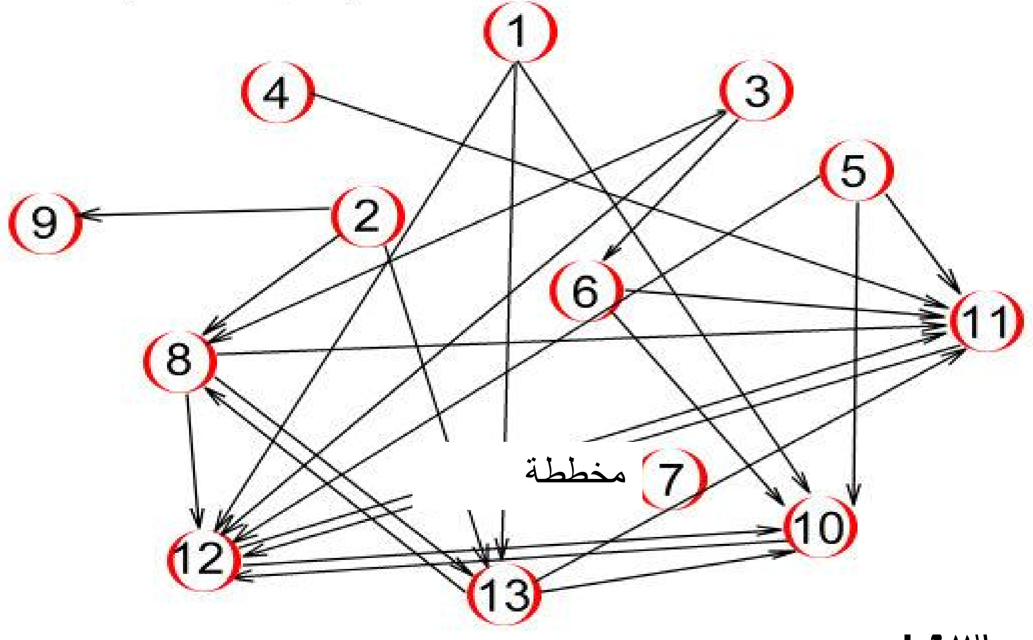
حيث مج الاستجابات الرأسية و العمودية := 69 × 2

= 138

مخطوطة إجتماعية لمحك الجد(عدم التفضيل):







البيع :

نصيب الفرد من العلاقات مرتفع ويمثل 5.35 و بمقارنته بالعلاقات المزدوجة والذي عددها يصل إلى 7 علاقات يمكن من خلالها القول بأن لا يكاد يفتقر أي فرد للعلاقات على الأقل وما يؤكد ذلك هو غياب العلاقات ، المنعزلة أما في ما يخص العلاقات المنفردة داخل الجماعة تقترب بـ0.15 وهي ضعيفة لأن نصيب الفرد من العلاقات مرتفع ، فهذه الجماعة نشطة و حيوية من حيث العلاقات مقارنة بالنسب السابقة . ونفس الشيء بالنسبة للتماسك الاجتماعي الذي يقدر بـ 0.01 و هذه النسبة ضعيفة أي التماسك ضعيف، غير أن هذا الأخير يعتمد على العلاقات المزدوجة بالنسبة لثنائيات المحتملة فقط ،في حالة حساب التماسك رقميا ، في حين نجد هذه بل المجموعات متماسكة من خلال المخططة الاجتماعية فهي لا تقف عند حدود العلاقات الثنائيات فهناك

علاقات ثلاثية ،متتابعة ،متمركزة ودائرية غير أننا نجدها غير متماسكة في الفرد ،(12) ،(11) ،(10) ،(5) في المقابل نجد ارتفاع نسبة تأثير الأعضاء في الجماعة و التكيف

الاجتماعي نسبة 0.46 لكل منهما كما أن تكيف الفرد في الجماعة يرتبط ارتباطا وثيقا بالجو الاجتماعي الذي يسوده التفاهم و التعاون و الاحترام و الشعور بالكرامة و الهدوء و خالي من العوامل المنغصة وعوامل الاجتهاد .

و نفس النسب و الأرقام بالنسبة لمحك اللهو مع ارتفاع قليل في نسبة التفاعل حيث وصل إلى 20.51 % و يمكن إرجاع هذا الاختلاف في النسب إلى أن هذه المصلحة تهتم بأعمال مثل الصيانة بحيث لا تسمح لأفرادها بالتعامل ما عدا خارج إطار العمل أي في محك اللهو الذي يكون تفاعل أفراد أكثر و هذا ما تفسره نسبة 20.51 % .

أما ضعف التماسك على اعتبار أنه النسبة بين العلاقات المزدوجة و الثنائيات المحتملة وعلى اعتبار أن أفراد الجماعة منهمكين في أعمالهم مثل الصيانة مما يقلل من العلاقات الثنائية مما يؤدي منطقيا إلي ضعف نسبة التماسك لأن النقص في العلاقات المزدوجة مقابل ارتفاع الثنائيات المحتملة يؤدي إحصائيا إلي ضعف التماسك كما نجد أن حجم الجماعة كبير يؤدي إلى ضعف في التماسك فكلما كان حجم الجماعة كبيرا كلما يقل التماسك لأن في الجماعة الكبيرة تنشأ جماعات جزئية داخل العمل لتمتد إلى خارج إطار العمل ، ففي المخططة الاجتماعية نجد علاقة متبادلة بين الفرد (10) و(11) في محك الجد و محك اللهو حيث يكونان جماعة جزئية منفصلة عن باقي أعضاء الجماعة بحيث نجد في محك اللهو لم يختارهم أي فرد من الجماعة و لم يختاروا هم أيضا، بحكم هذين الفردين لهم نفس العمل و هو القيام بالمهمات مع بعضهم البعض خارج المؤسسة مما سمح لهم بتشكيل و تعزيز العلاقة خارج إطار العمل . أما في محك الجد نجد رقم (1)هو النجم في النظام الرسمي أما في النظام اللارسمي نجد نجمين (2)،(7) كل واحد منهما تتمحور حوله باقي أعضاء الجماعة .

أما التكيف الذي يمثل مدى استجابة الأفراد لبعضهم البعض فيبدو مرتفعا نسبيا مقارنة بنسب التماسك و التفاعل ألا أنه لا يصل إلى النصف (50%) مما يدفع بنا إلى القول بأن هذه الجماعة غير الرسمية تختلف عن سابقيها من حيث قوة هذه الجماعة ، وهذا من خلال دراستنا الميدانية نجد هذه الجماعة خارج إطار العمل تتوزع في مجموعات صغيرة خارج العمل أي في النقل أو فترات الراحة و أثناء وجبة الغداء .

4. المجموعة رقم (4) جماعة العمل في مصلحة قطع الغيار:

أ- تعريفها

تعمل هذه المجموعة على توجيه و تنسيق العمليات الخاصة بالبيع (قطع الغيار) في إطار الهدف المسطر من طرف الإدارة و تنفيذ التعليمات العليا و الحفاظ على نصح و إعلام الزبائن و الحفاظ على ثقتهم و انجاز الاتفاقيات و عقود البيع .

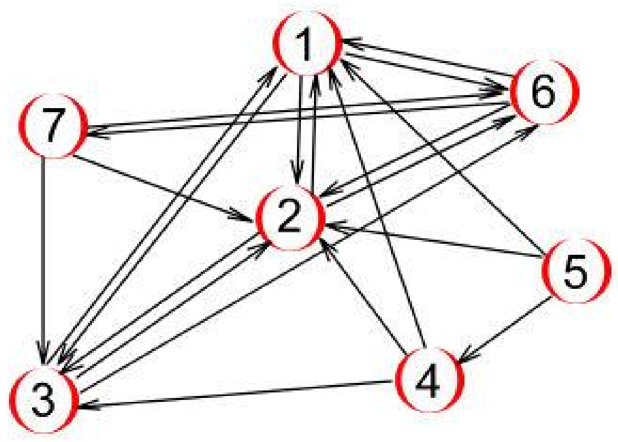
عدد أفراد هذه المجموعة 7 عمال كلهم ذكور بنسبة 100 % و يقدر متوسط سن هذه المجموعة بـ 46 سنة و تقدر نسبة الجامعيين بـ 14.28 %،و يتوزعون حسب أقدميتهم على النحو التالي :

أقل من 20 سنة بنسبة 57.14 %و أكثر من 20 سنة بنسبة 42.85 % .

ب- جدول رقم (10)مصفوفة الاجتماعية للجماعة رقم (4)لمحكين

	توفيق	أحمد	محمد	حسان	على	فراج	منور
توفيق		3 / 1	2 / 2			1 / 3	
أحمد	2 / 1		3 / 3			1 / 2	
محمد	3 / 2	2 / 3				1	
حسان	3 / 3	2 / 2	1 / 1				

ج- المخططة الاجتماعية للمجموعة رقم (4) بالنسبة لمحك الجد : التفضيل



مخططة

حسب هذه المخططة يمكن أن نميز العلاقات الاجتماعية على النحو التالي :

توجد علاقات مزدوجة في حدود (06) بين الثنائيات التالية

(7.6)،(3.1)،(2.1)،(2.6)،(3.2).(1.6)

علاقات منفردة : (5)أما العلاقة الثلاثية فاتضحت مرة واحدة بين(6،2،1)،كما تمت ملاحظة علاقة متتابعة لدى الأفراد(6،3،7) في حين نجد علاقة متمركزة لدى الفرد(6).

د- تحليل التفاعلات الاجتماعية:

بالنسبة لمحك الجد :

أ- صيب الفرد من العلاقات الاجتماعية = 42 / 7

= 6

ب-النسبة المئوية للتفاعل الاجتماعي := 21 / 42 × 100

= 50%

ج- العلاقات المنفردة := 1 /7

= 0.14

د- نسبة تأثير الأعضاء في الجماعة := 42 /42

=1 %

و- التماسك الاجتماعي = 0.08

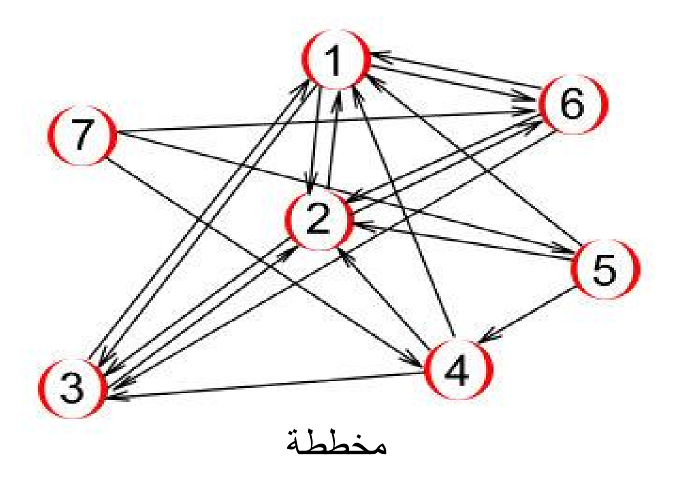
هـ- التكيف الاجتماعي := 84/84

= 1

حيث أن مج الاستجابات الرأسية و العمودية := 42 × 2

= 84

بالنسبة لمحك اللهو: التفضيل



مخططة

يمكن أن نميز العلاقات الاجتماعية على النحو التالي :

لقد ظهرت العلاقات المزدوجة بين(04)ثنائيات:(1.6)،(3.1)،(6.2)،(1.2).في حين بدت العلاقات المنفردة بصفة واضحة لدى الفرد(7) في المقابل نلاحظ علاقات متمركزة حول(2)(1)،كما نلاحظ علاقة ثلاثية واحدة بين(6،1 ،2)،أما التتابعية فكانت بين (1،6 ،3).

بالنسبة لمحك اللهو :

أ- نصيب الفرد من العلاقات الاجتماعية := 34 / 7

=4.85

النسبة المئوية للتفاعل الاجتماعي :=42/2000

= 47.61%

العلاقات المنفردة := 7/1

= 0.14

نسبة تأثير الأعضاء في الجماعة = 34 /42

= 0.80

التماسك الاجتماعي := 73.5/4

= 0.05

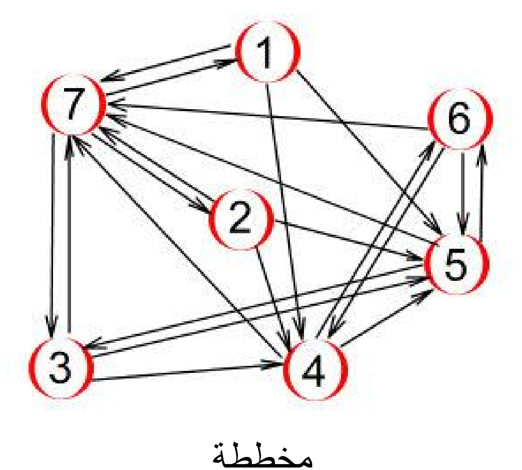
التكيف الاجتماعي :=84/68

= 0.80

حيث مج الاستجابات الرأسية و العمودية: = 34 × 2

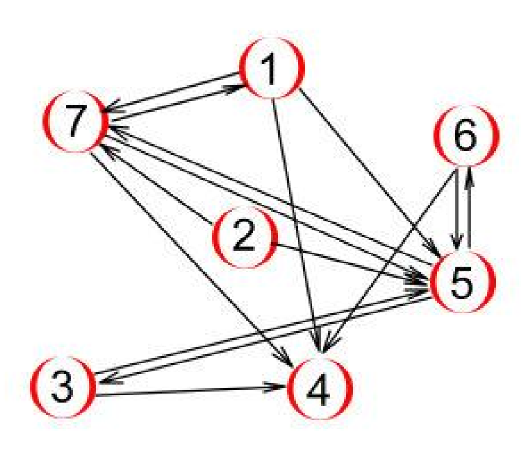
=68

مخططة إجتماعية بالنسبة لمحك اللهو(عدم التفضيل):



مخططة

مخططة إجتماعية بالنسبة لمحك الجد (عدم التفضيل):



مخططة

ه- تفسير المخططة الاجتماعية داخل المجموعة الرابعةضمن مصلحة قطع الغيار:

نصيب الفرد من العلاقات الاجتماعية حسب القانون وجدناها علاقات مزدوجة و هو عدد مرتفع أي كل الأفراد يمتلكون علاقات داخل الجماعة مما يجعلنا نستنتج أن هذه الجماعة تبدو أكثر حيوية و حركية في الجانب اللارسمي .

أما فيما يخص العلاقات المنفردة داخل هذه الجماعة فتقدر بـ0.14 و هي ضعيفة لأن نصيب الفرد من العلاقات مرتفع مما يدل على أن هذه الجماعة نشطة من حيث العلاقات و هذا ما تؤكده نسبة التفاعل الاجتماعي الذي قدر بـ50 % فكثرة التفاعل تدل على تأثير أفراد الجماعة بعضهم في بعض من خلال التبادل المشترك للأفكار و المشاعر و ردود الفعل.

أما التماسك الاجتماعي لهذه الجماعة فيقدر بـ0.08 و هي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب السابقة ، فإذا كان التماسك يقوم على أساس التقارب النفسي ليرتبط أفراد الجماعة بعضهم مع البعض و تزداد درجة التماسك بين الأفراد بمقدار صلابة أعضاءها في مواجهة الأزمات .و هذه الجماعة من خلال المخططة الاجتماعية تبدو

متماسكة ظاهريا . في حين ذلك أن التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء يقف عند حدود العلاقات المزدوجة بالنسبة للثنائيات المحتملة .كما نلاحظ في الوقت نفسه تنوع في العلاقات من علاقة تتابعية، علاقة دائرية ، علاقة ثلاثية وعلاقة متمركزة وهي كلها يزيد وجودها في جماعة ما من تماسك أعضائها و ترابطهم .

أما نسبة تأثير الأعضاء فيصل إلى 100% و هي نسب كلها تؤكد قوة هذه الجماعة وتماسكها و كما يدل على أن اللارسمي هو السائد و نفس النسبة بالنسبة للتكيف ا الاجتماعي و لأن التكيف هو التوافق في الاستجابة بين الفرد والجماعة التي يسودها التفاهم و الثقة والمرونة و الهدوء و التوافق النسبي لقيم و ثقافة الأفراد .و الملاحظ من الناحية الرسمية أن المسؤول عن هذه الجماعة هو الشخص رقم (1) أما من الناحية اللارسمية فالشخص رقم (2) ينافس الرئيس الرسمي في النجومية وقد يعتبر بالتالي بمثابة القائد غير الرسمي كما نجد علاقة منفردة مع الفرد رقم (5) في محك اللهو أو الجد .أما في عدم التفضيل نجد الفرد رقم (5)و الفرد رقم (7)يحتلان المرتبة الأولى مما يؤكد منطقية النتائج،

وقد يعود سبب عدم اختيار هذين الفردين:لان الأول يتميز بكثرة الحركة و كثرة الكلام و هو ذو شخصية استهتارية ، أما الفرد رقم (7) فهو انطوائي ولديه صعوبة التعامل مع الآخرين و يتميز بالعزلة .

أمَّا بالنسبة لمحك اللهو فنسجل انخفاضا في مستوي التفاعل إلى نسبة 23.33% و الفرق الملاحظ

في هذه الجماعة هو أنّها أكثر حركية وتفاعل داخل العمل منه خارج العمل ما يجعلنا نقول بأن هذه الجماعة مهنية رغم أنّها بنسبة 100% تعتبر أن من بين أسباب التفضيل المشاركة في حل المشاكل الشخصية ومن ثمَّة فغياب هذا الشرط يجعل أفراد الجماعة يلجؤون إلى عناصر أخرى في جماعات أخرى و كأن هؤلاء العمال يجعلون من فترات الراحة فرص للتنفيس و عرض المشاكل الخاصة على زملائهم في المصالح الأخرى خارج إطار العمل و عليه يمكن القول أن الجماعة غير الرسمية في هذه المؤسسة تتعدى المصلحة الواحدة إلى مصالح أخرى .

	أسباب التفضيل	أسباب عدم التفضيل

جدول رقم(19): ملخص للجداول السابقة الخاصة بأسباب التفضيل و عدم التفضيل لمحكي الجد و اللهو

	محك الجد		محك اللهو		محك الجد		محك اللهو	
	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق
عوامل ديمغرافيا	5.04	68.82	4.48	84.15	6.51	88.14	6.16	87.69
عوامل اجتماعية	51.21	22.31	42.47	23.08	46.98	22.28	36.24	27.18
عوامل مهنية	66.58	3.86	54.87	16.12	54.22	18.06	54.75	24.75
عوامل نفسية	54.90	12.5	55.87	24.58	63.74	14.18	51.28	28.98

يمثل هذا الجدول كل من محك الجد واللهو في مجال التفضيل و عدم التفضيل لدي أفراد العينة، فبالنسبة لمحك الجد يرجع الأفراد العاملون أسباب اختيارهم لبعضهم البعض بالدرجة الأولى إلى العوامل المهنية والتي تتمثل في: تجاور مراكز العمل- تشابه مناطق العمل- تشابه التخصصات العلمية- والتمتع بنفس مستويات الأقدمية ولأجل السهر على إتقان العمل وذلك نسبة موافقة قدرت ب: 66.58% ، في حين ثم الاختيار له بنسبة 54.90 % نظرا لأسباب نفسية والتي تتلخص في ظهور مشاعر الارتياح- الخوف من الوقوع في مشكلات مهنية. وعلى العكس من ذلك لم يوافق أعضاء الجماعة نسبة 68.82% على أن اختيارهم يعود الأسباب ديموغرافيا كالجيرة في السكن أو الانحدار من نفس الأصل الجغرافي أو كنتيجة للقرابة العائلية، أما نسبة 51.21% من العينة يوافقون على أن اختيارهم كان بسبب عوامل اجتماعية كالمركز الاجتماعي للفرد أو السلطة التي يحظى بها في المؤسسة.

أما محك اللهو فأكبر نسبة خصصت للعوامل النفسية وذلك بنسبة 55.87%، وما يلاحظ على هذه الجماعات أن تشكلها لا يرتكز على أسس جهوية أو قرابة ، بل الجوانب النفسية هي السائدة وخاصة في محك اللهو، وهذا ما يجعلنا نقول وبدرجة أقل في محك الجد أن في المستوى الثاني بعد العوامل المهنية، وعموما هذه الجماعة تتميز بالتقارب النفسي ومشاعر الارتياح والاطمئنان ، وإحساس الأفراد ببعضهم البعض في السراء

والضراء وتؤكد هذه النتائج عبارات عدم الموافقة حيث أن أفراد العينة لم يوافقوا بنسبة 84.15% كون الأسباب الديمغرافيا هي التي تحد طبيعة ونوع اختياراتهم في المقابل تم الاختيار بنسبة 54.87% وكانت لأسباب مهنية، وفي حين نجد 42.47% من العينة يوافقون على أن اختيارهم كان لسبب العوامل الاجتماعية ، وعلى العكس من ذلك لم يوافق المبحوثون بنسبة 50% في محك الجد و66% في محك اللهو على أن اختيارهم يعود لسبب العوامل الشخصية. وعليه فإن أساس تقارب وتباعد هؤلاء الأفراد إما خاصة بالعمل أو الراحة النفسية.

أما بالنسبة لكل من محك الجد و اللهو في مجال عدم التفضيل لدى أفراد الجماعات فنجد في محك الجد أن أفراد العينة يرجعون الأسباب المؤدية إلى عدم اختيارهم لبعضهم البعض بالدرجة الأولى إلى العوامل النفسية و يتضح ذلك من خلال نسبة موافقة قدرت ب: 63.74% والتي تتمثل في عدم ظهور مشاعر الارتياح، و خوفهم من الوقوع في المشاكل المهنية داخل المؤسسة. أما الاختيار بحسب العوامل المهنية فكان بنسبة موافقة مقدرة ب54.22 في التشابه في مناطق العمل والتخصصات العلمية و تجاور مراكز العمل، وذلك لأجل السهر على إتقان العمل إضافة إلى تمتعهم وبنفس مستوى الأقدمية.

وفي نفس الوقت 46.98% من العينة يوافقون على أن اختيارهم جاء نتيجة للعوامل الاجتماعية والمتمثلة في المركز أو السلطة التي يحظى بها الأفراد في المؤسسة وحل المشاكل الشخصية، وعلى العكس من ذلك لم يوافق أعضاء الجماعة بنسبة 88.14% على أن اختيارهم يعود للعوامل الديمغرافيا والمتمثلة في الجيرة في السكن أو نفس الأصل الجغرافي أو نتيجة للقرابة العائلية . أما في محك اللهو فأكبر نسبة كانت للعوامل المهنية بنسبة موافقة قدرت ب: 54.75% في حين 51.28. % لأسباب نفسية مثل غياب مشاعر الارتياح.

أما العوامل الديمغرافيا فحظيت بعدم الموافقة بنسبة 87.69%، وهذه النتائج تؤكد النتائج السابقة حول فلسفة هذه الجماعات في التفضيل وعدم التفضيل سواء في محك الجد أو محك اللهو.

جدول رقم (20) : يبين الرغبة في العمل ضمن الجماعة المختارة لغرض :

	المجموع لكامل المجموعات	
	ت	%
موافق		62.83
لا أدري		2.68
غير موافق		21.14

		جلب انتباه باقي الزملاء		تقوية مشاعر التعاون والتضامن الآخرين		تحقيق راحتك النفسية		تقاسم و تشارك الأعضاء في حل المشاكل		زيادة مشاعر الإحساس بالأمن		تجنب الانعزال	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المجموعة 1	موافق	0	0	5	62.5	5	62.5	6	75	6	75	4	50
	لا أدري	1	12.5	1	12.5	0	0	0	0	0	0	0	0
	غير موافق	4	50	2	25	3	37.5	2	25	2	25	3	37.5
المجموعة 2	موافق	0	0	5	83.33	4	66.66	2	33.33	5	83.33	2	33.33
	لا أدري	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	غير موافق	1	16.66	1	16.66	1	16.66	0	0	1	16.66	2	33.33
المجموعة 3	موافق	0	0	12	92.30	12	92.30	13	100	10	76.92	8	61.53
	لا أدري	3	23.07	0	0	1	7.69	0	0	1	7.69	1	7.69
	غير موافق	10	76.92	0	0	0	0	0	0	2	15.38	2	15.38
المجموعة 4	موافق	0	0	6	85.71	6	85.71	7	100	7	100	6	85.71
	لا أدري	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	غير موافق	7	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

نلاحظ من الجدول أعلاه الرغبة في العمل ضمن الجماعة المختارة بالنسبة لأفراد العينة يعود أساسا للعوامل نفس اجتماعية نظرا لما توفره للفرد من مشاعر إحساس بالأمن بفضل تقوية مشاعر التضامن و روح التعاون مع الآخر ، الأمر الذي دفع 75.55% من مفردات العينة إلى الموافقة على تحقيق الجماعة للراحة النفسية و على العكس من ذلك لم يوافقوا أعضاء الجماعة نسبة 21.14 % و هي نسبة ضعيفة .

و ما نلاحظه في هذا الجدول و في جداول مماثلة أن الجانب النفسي كان دائما هو الغالب نحو توجيه الأفراد لانضمام إلى الجماعة .

جدول رقم(21)**يبين إمكانية الالتقاء بالزملاء خارج المؤسسة :**

	المجموعة 1		المجوعة2		المجوعة3		المجوعة4		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	5	62.5	3	50	9	69.23	5	71.42	22	64.70

	المجموعة 1		المجموعة2		المجموعة3		المجموعة4		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لا	3	37.5	3	50	4	30.76	2	28.57	12	35.29
المجموع	8	100	6	100	13	100	7	100	34	100

		المجموعة 1		المجموعة2		المجموعة3		المجموعة4		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
في حالة نعم	نفس العائلة	0	0	0	0	0	0	0	0		
	نفس الأصل الجغرافي	0	0	1	16.66	4	30.76	0	0	5	11.85
	نفس الحي	3	37.5	0	0	2	15.38	0	0	5	13.22
	صداقة	2	25	3	50	2	15.38	5	71.72	12	22.59
في حالة لا	تنتهي بانتهاء ساعات العمل	1	12.5	3	50	1	7.69	2	28.57	7	24.69
	بعد مكان السكن	2	25	2	3333	3	23.07	1	14.28	8	23.92
	الالتقاء بزملاء آخرين	3	37.5	2	3333	4	30.76	1	14.28	10	28.96

لأجل معرفة مدى استمرار العلاقات إلى ما خارج محيط المؤسسة من خلال اللقاءات والتي قد تكون مؤشرا إما على سبب تكونها داخل المؤسسة أو كنتيجة للحياة المهنية عندما تمتد للحياة الاجتماعية ، فقد اتضح من خلال تفريغ استجابات أفراد العينة أن 28.63 % منهم يلتقون بمن اختاروهم خارج المؤسسة و 36.70 % أجابت عكس ذلك .

و للكشف عن عوامل استمرار الالتقاء ها خارج المؤسسة فقط كانت إجاباتهم بنسب متفاوتة حيث يرجعون بسبب عدم الالتقاء بالجماعة المحتارة إلى التقاء بزملاء آخرين بنسبة 28.96 % و 24.69 % نتيجة لانتهاء العلاقة بانتهاء ساعات العمل .

جدول رقم (22) يبين مدى حدوث النزاعات بين الزملاء المفضلين

	المجموعة 1		المجموعة2		المجموعة3		المجموعة4			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	8	100	4	66.66	7	53.84	6	85.71	25	76.55
لا	0	0	2	33.33	6	46.15	1	14.28	9	23.44

		المجموعة 1		المجموعة2		المجموعة3		المجموعة4		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
في حالة نعم	تدخلهم في شؤونك الخاصة بالعمل	8	100	2	33.33	6	46.15	2	28.57	18	52.01

	عدم وجود التعاون في العمل	5	62.5	1	16.66	1	7.67	1	14.28	8	25.28
	سيطرة نزعة حب الظهور	0	0	3	50	3	23.07	1	14.28	7	21.83
	خوفا من العقوبة	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
في حالة لا	لأن أفراد الجماعة كالعائلة	0	0	2	33.33	5	38.46	1	14.28	8	21.51
	لتجنب التوبيخ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

إن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل الجماعة على اختلاف مستوياتهم المهنية لا تقتصر فقط على علاقات صداقة و التعاون بل تتيح ظهور علاقات اجتماعية تتميز بالصراع و التنافس فقد تكون أسبابها داخلية و خارجية سيكولوجية، فقد اتضح من خلال تفريغ استجابات أفراد العينة أن 76.55 % يقرون بحدوث نزاعات بينهم في حين 23.44 % ينفون ذلك .

و للكشف عن أسباب حدوث هذه النزاعات اتضح أن نسبة 52.01 % تؤكد أن هذه النزاعات سببها التدخل في شؤون العمل في حين 25.28 % نظرا لعدم التعاون و هي نسبة ضعيفة .

أما بالنسبة للفئة التي أجابت بعدم حدوث نزاعات فقد كانت إجاباتهم بسبب أن أفراد العينة تعيش جو عائلي يسوده التعاون و التفاهم بنسبة 21.51 % .

جدول رقم(23) : مدى مساعدة الجماعة للفرد في حالة عدم القيام بالعمل المطلوب.

	المجوعة 1		المجوعة2		المجوعة3		المجوعة4	
العبارات	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
معاونته حتى يقوم به	8	100	6	100	13	100	7	100
توبيخه لأنه مقصر فيه	1	12.5	1	16.66	1	7.69	0	0
لا تهتم بمستوى أدائه	0	0	0	0	0	0	0	0

توضح أرقام هذا الجدول موقف الزملاء في حالة عدم قيام أحد زملائهم بعمله إن الأفراد العينة أجابوا بأنهم يقومون بمعاونته حتى يقوم بالعمل المطلوب نسبة 100% و هذه النسبة تدل على قوة التعاون بين هذه الجماعات و ذلك أن التعاون مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي و شكل رئيس العلاقات داخل الجماعة فالأفراد يجتمعوا معا على التعاون في العمل من أجل السعي وراء مصالح المشتركة في المقابل سجلت نسبة 91.21 %إلى توبيخه لتقصيره في العمل .

و هذه النتائج تبدو متناقصة مع الجدول الخاص بالنزاعات و التي يرجع في بعض جوانبها إلى عدم التعاون بـ 28.25 %في حين نسبة التعاون هنا 100%لكن تفسر هذا عمل هذه الجماعات حساسة مثل المحاسبة و المالية و مصلحة قطع الغيار (المخزون) و أن أي خط سيعرض الأفراد أو المؤسسة للخطر و لكن على اعتبار أن عمل هذه المصالح مرتبطة ببعضها رغم أن كل فرد خاص بجانب لكن في الأخر تصب كلها في العمل المالي و المحاسبي للمؤسسة مما يجعل الأفراد مرتبطين وظيفيا مع بعض و هذا في المقابل يدفع بالأفراد في حالة عدم إكمال فرد مهامه أو عدم القيام بها و حدوث خطأ في الحسابات إلى مساعدته لأن باقي الأعمال لا تكتمل و بالتالي هذه المصلحة لا تؤدي مهامها

	المجوعة 1		المجوعة2		المجوعة3		المجوعة4	
العبارات	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لا يبالون	0	0	1	16.66	0	0	0	0
يحتجون بين بعضهم في صمت	1	12.5	5	83.33	0	0	0	0
يتحدثون معه و يدافعون عنه	8	100	0	0	13	100	7	100
المجموع								

فالتعاون عند الضرورة إجباري حتى تؤدي المصلحة مهامها كاملة و المسؤولية مسؤولية الجميع ، و من ملاحظاتنا الميدانية أيضا ، هذه المصلحة تكثر فيها النزاعات بين أفرادها و هذا ما لاحظناه طيلة مدة البحث و من المعلوم أن المصالح الحساسة يصبح الفرد أكثر حرصا على نفسه و تكثر مخاوفه بحجم المسؤولية و يصبح التعاون بحذر شديد .

جدول رقم (24) يبين موقف الجماعة إذا تعرض أحد الأفراد إلى عقوبة تعسفية

من خلال الجداول السابقة تبين أن الجماعات الأربعة أكدت تضامنها و مساندتها لأعضائها إذا تعرضوا لمشكل ما والدفاع عنه أمام الإدارة و هذا التساند و التعاون العالي يدل على أن الجماعات تقوم بوظائف اجتماعية و نفسية لأعضائها و الدفاع عن مصالحهم أمام أي خطر يواجههم و يتجلى ذلك من خلال النسب الإحصائية المدونة في الجداول نسبة معاونة الفرد لزملائه من الجماعة نسبة 100%

أما الجدول رقم (24) يبين موقف الجماعة في الدفاع عن الفرد إذا تعرض لمشكل أو عقوبة تعسفية بنسبة 83 .95 %، في حين نجد نسبة 29.7 % فقط أشارت إلى أن أفراد الجماعة سيكتفون بالاحتجاج بين بعضهم البعض في صمت ، و هذه النتائج تؤكد وجود روح

الجماعية قوية و واضحة تتجسد من خلال عدم إجابة أي من مفردات الجماعة أنهم لا يبالون.

جدول رقم (25): يبين مدى تقديم يد العون للفرد عند تعرضه لمشكل .

	المجموعة 1		المجموعة2		المجموعة3		المجموعة4			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	7	87.5	5	83.33	13	100	7	100	32	62.71
لا	1	12.5	1	16.66	0	0	0	0	2	7.29

		المجموعة 1		المجموعة2		المجموعة3		المجموعة4			
في حالة نعم	النوع	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
	معنوية	5	62.5	5	83.33	7	53.84	6	85.71		71.34
	مادية	3	37.5	1	16.66	7	53.84	5	71.42		44.85
	في مجال العمل	3	37.5	2	33.33	8	61.53	2	28.57		40.23
	في مجال الشخصي	1	12.5	1	16.66	3	23.07	0	0		17.22

يبين هذا الجدول مدى اهتمام الأفراد ببعضهم البعض عند وجود المشاكل و نوع المساعدات منهم المقدمة ، فقد اتضح من خلال استجابات مفردات العينة أن 92.70 % منهم يقرون بأنهم تقدم لهم مساعدات من طرف الزملاء إذا تعرضوا لمشكل داخل المؤسسة ، كما يحضرون هذه المساعدات في النواحي المعنوية 71.34 % و تتعد إلى المادية بـ 44.85 % أما في مجال العمل بنسبة 40.23 %

أما الفئة الثانية أجابت بعدم تقديم المساعدات نسبة 7.29 % فقط ، و عليه فإن أغلب أفراد العينة أبدوا التضامن و روح التعاون مع زملائهم و تقديم المساعدة و العون .

جدول (26)يبين قيم و معايير الجماعة:

		احترام وقت الجماعة في اتفاقهم على إكمال العمل		موقف الفرد من إيقاف العمل		إمكانية القيام بالعمل المطلوب	
		ت	%	ت	%	ت	%
المجموعة 1	دائما	8	100	3	37.5	4	50
	أحيانا	0	0	4	50	3	37.5
	نادرا	0	0	1	12.5	1	12.5
المجموعة 2	دائما	4	66.66	1	16.66	3	50
	أحيانا	2	33.33	5	83.33	2	33.33
	نادرا	0	0	0	0	1	16.66
المجموعة 3	دائما	8	61.53	3	23.07	6	46.15
	أحيانا	5	38.46	7	53.84	4	30.76
	نادرا	0	0	3	23.07	3	23.07
المجموعة 4	دائما	4	57.14	4	57.14	3	42.85
	أحيانا	3	42.85	2	28.57	3	42.85
	نادرا	0	0	1	14.28	1	14.28
المجموع							

لأجل معرفة مدى التزام و احترام الفرد لقيم و معايير الجماعة والذي يكتسبها الفرد من خلال الإطار المرجعي للجماعة التي ينتمي إليها و ذلك عن طريق تفاعله الاجتماعي مع الآخرين . فقد تبين من خلال تفريغ استجابات أفراد العينة .

فيما يخص إمكانية القيم بالعمل المطلوب أن 47.25 % يبدون ولاء الجماعة لقيمها و معاييرها بصفة دائمة و بنسبة 36.11 %يقومون بما تطلبه منهم جماعتهم أحيانا فقط .

أما فيما يخص مدى احترام وقت الجماعة في حال ما إذا اتفقوا على إكمال العمل حيث أن أفراد العينة يحترمون وقت العمل مما يعني أنهم أكثر تكيف داخل جماعتهم امتثالا لقيم و

معايير الجماعة . و يتبين ذلك جليا في الجدول ، حيث أن أفراد الجماعة الذين يحترمون وقت العمل دائما بنسبة 71.33 % في حين 28.66 % أحيانا .

أما بالنسبة لموقف الفرد من إيقاف العمل إن نسبة 33.59 % من أفراد الجماعة يوافقون على طلب إيقاف العمل بصفة دائمة في المقابل نجد نسبة 53.93 %أحيانا . لأن إكمال و إيقاف العمل أمران مختلفان فرغم ارتباط الفرد بالجماعة إلا أن إيقاف العمل يعرض الفرد إلى العقوبة أو الطرد مما يجعل الأفراد يخافون لأن ورائهم مسؤوليات عائلية و فقد منصب العمل و ما يترتب عنه من أخطار تفوق كل الاعتبارات خاصة في ظل المشاكل الاقتصادية و تفشي البطالة و صعوبة الحصول على منصب عمل آخر فالقضية مصيرية .

جدول رقم (27): مدى لجوء الفرد للجماعة عند إحساسه بالملل أو التعب :

العبارات		المجوعة 1		المجوعة2		المجوعة3		المجوعة4		المجموع	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
	تلجأ إلى أعضاء جماعتك في العمل	2	25	3	50	3	23.07	6	85.71	14	45.94
	تلجأ إلى أعضاء جماعة آخرين	3	37.5	1	16.66	3	23.07	0	0	7	19.30
	تلجأ إلى زملائك المفضلين	7	87.5	3	50	6	46.15	5	71.42	21	63.76
	تتقبل الوضع مكرها	0	0	2	33.33	1	7.69	0	0	2	35.32

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والخاص بما يفعله أفراد العينة عند الإحساس بالملل والتعب أن إجابات مفردات العينة أكدت على أن اللجوء إلى أعضاء جماعة العمل و اللجوء أيضا إلى الزملاء المفضلين هو الحل الأنسب و بنسبة 50 % ، على اعتبار أن الفرد داخل جماعته يحس بنوع من الاطمئنان و نوع من التضامن و الراحة النفسية ، في حين تقبل الوضع كما هو أو اللجوء إلى أعضاء من جماعات آخري كانت بنسبة قليلة و هي على التوالي 33.33 % و 16.66 % مما يؤكد الدور الفعال الذي تلعبه جماعة العمل في حماية الأفراد من مختلف المشاكل المهنية .

II. عرض النتائج الخاصة باستمارة الاتصال

جدول(28) يبن كيفية حدوث عملية الاتصال في مؤسسة

	مجموعة 1						مجموعة 2					
	دائما		لا أدري		نادرا		دائما		لا أدري		نادرا	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
الوسائل	8	100	0	0	0	0	6	100	0	0	0	0
الاجتماعات	4	50	0	0	2	25	4	66.66	0	0	1	16.66
الملصقات الحائطية	7	87.5	0	0	1	12.5	2	33.33	0	0	1	16.66
زملاء العمل	5	62.5	0	0	2	25	3	50	0	0	0	0

	مجموعة3						مجموعة 4					
	دائما		لا أدري		نادرا		دائما		لا أدري		نادرا	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
الوسائل	4	30.76	0	0	5	38.49	5	71.42	0	0	1	14.28
الاجتماعات	2	15.38	0	0	8	61.53	2	28.57	2	28.57	1	14.28
الملصقات الحائطية	7	53.84	2	15.38	2	15.38	1	14.28	2	28.57	2	28.57
زملاء العمل	7	53.84	2	15.38	0	0	3	42.85	0	0	0	0

أما فيما يخص وسائل الاتصال في المؤسسة فكانت كما يلي :

الرسائل : 75.54 %

الاجتماعات : 40.15

الملصقات :47.23 %

زملاء العمل : 52.29 %

و ما تبين هذه النتائج هو تقريب ما جاء في الجدول الخاص بالقرارات المكتوبة في الرتبة الأولي و بنسبة تفوق 75% في الجدول رقم (32) في كلتا الحالتين ثم يليها جانب الزملاء و هو ما عبرنا عنه بالجانب غير الرسمي الذي يكمل ما يعجز الجانب الرسمي عن آرائه و بنسبة 52.29 % .

جدول رقم (29) : تقيم وسائل الاتصال داخل المؤسسة

	مجموعة 1		مجموعة 2		مجموعة 3		مجموعة 4	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
التعليمات	1	12.5	4	66.66	4	30.76	2	28.57
زملاء العمل	2	25	2	33.33	3	23.07	0	0
ملصقات	6	75	1	16.66	6	46.15	2	28.57
تقارير العمل	0	0	3	5.0	3	23.07	2	28.57
الاجتماعات	1	12.5	4	66.66	7	53.84	5	71.42
عمال آخرين	0	0	1	16.66	0	0	0	0

أما في ما يخص أحسن وسيلة حسب المبحوثين فيعبر عنها الجدول أعلاه حسب

- **التعليمات: 34.62 %**
- **زملاء العمل: 20.35%**
- **تقارير العمل: 25.49%**
- **للاجتماعات : 51.10%**
- **عمال آخرين: 4.16%**

- الملصقات: 41.59%

من خلال هذه الأرقام نلاحظ بأن العمال يفضلون المواجهة كأحسن وسيلة للاتصال متمثلة في الاجتماعات لأن معالجة القضايا على الطاولة وجها لوج تكون أحسن من أي وسيلة أخرى وتليها بعد ئد التعليمات أو غيرها من ما هو مكتوب لأن إشكالية الثقة دائما ما يطرح بين العامل و الإدارة .

جدول رقم (30) :

يبين مدى الحصول على المعلومات في آجالها مدى توفر المعلومات مدى وجود نظام الاقتراحات

	مجموعة 1				مجموعة2			
	نعم		لا		نعم		لا	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
هل تتحصل على المعلومات في آجالها	5	62.5	2	25	5	83.33	1	16.66
هل يوفر لك مشرفك المعلومات	8	100	0	0	5	83.33	1	16.66
هل يوجد نظام الاقتراحات	2	25	6	7.5	2	33.33	4	66.66

	مجموعة 3				مجموعة4			
	نعم		لا		نعم		لا	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
هل تتحصل على المعلومات في آجالها	7	53.84	6	46.15	4	57.14	3	42.85
هل يوفر لك مشرفك المعلومات	10	76.92	4	30.76	5	71.14	2	28.57
هل يوجد نظام الاقتراحات	4	30.76	8	61.53	3	42.85	4	57.14

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن المعلومات تصل في آجالها بنسبة 64.20% أما في ما يخص قيام الشرق بدور إيصال المعلومات فالعينة تؤكد ذلك بنسبة 82.84% أما النقص فيمس جانب الاقتراحات بنسبة 32.98% فرغم كون الاتصال فعال في بعض جوانبه مثل السهولة ، توجد المعلومات ، مقابلة المسؤولين وحرية التعبير و غيرها إلا أن الاقتراحات تبقى ناقصة ليس فقط في عدم الاقتراح فهذه قضية سهلة لكن الإشكال يطرح على مستوى التطبيق وأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العمال و هذا ما أكده لنا ميدانيا أفراد العينة .

جدول رقم (31): يبين مدى استيعاب مضمون المناشير و تعليمات الإدارة

	مجموعة 1				مجموعة 2				مجموعة 3				مجموعة 4			
	دائما		نادرا		دائما		نادرا		دائما		نادرا		دائما		نادرا	
	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%
6	6	75	2	25	4	66.66	2	33.33	9	23،69	4	76،30	5	42،71	2	57،28

في ما يخص هذا الجدول توضح القراءة الرقمية لمعطياته ما إذا كان أفراد العينة يستوعبون مضمون المناشير الإدارية أم لا، فكانت النتائج كما يلي :

57،70 % من أفراد العينة يؤكدون استيعابهم لما يرد إليهم من تعليمات ومناشير، في مقابل 42،29 % نادرا ما يستوعبون مضامين ما ينشر إليهم و ما يمكن استخلاصه أن تعليمات النظام الرسمي مفهومة إلى حد كبير .

جدول رقم (32): يبين قنوات وصول القرارات

	مجموعة 1		مجموعة 2		مجموعة 3		مجموعة 4	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
قرارات مكتوبة	6	75	5	33،83	9	23،69	6	71،85
علاقات شخصية	2	25	1	66،16	0	0	0	0
قرارات شفوية	1	5،12	2	33،33	1	69،7	2	57،28
ملصقات	0	0	2	33،33	6	15،46	0	0
مراسلات	4	50	2	33،33	3	07،23	1	28،14
زملاء	3	5،37	2	33،33	1	69،7	1	28،14

يوضح هذا الجدول قنوات الإيصال الرسمي ،يعني قنوات الاتصال النازل والمتمثلة في :

- **قرارات مكتوبة : 31،78 %**
- **علاقات شخصية : 41،10 %**
- **قرارات شفوية : 52،20 %**
- **ملصقات : 87،19 %**

- **مراسلات : 17،30 %**
- **زملاء : 20،23 %**

ومن خلال هذه لأرقام نلاحظ أن طبيعة القرارات داخل هذه المؤسسة هي قرارات مكتوبة بنسبة 78.3% وهذه طبيعة أي مؤسسة أو نضام رسمي فكل القرارات المهنية تكون مكتوبة وقد تكون بعض القرارات ذات طبيعة تنظيمية أو إعلامية لتكن على درجة كبيرة من القانونية أو الأهمية ا لإدارية، قد تكون شفوية أو عن طريق الزملاء أو علاقات شخصية أو غيرها إلا إن المراسلات لها أهميتها وقد تدخل ضمن القرارات المكتوبة و لهذا أخذت نسبة 30.17 % محتلة المرتبة الثانية.

جدول رقم (33): تقييم الاتصال بين المسؤولين و العمال

	المجموعة1						المجموعة2					
	جيدة		مقبولة		سيئة		جيدة		مقبولة		سيئة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
08	01	12.5	04	50	03	37.5	0	0	03	50	03	50

المجموعة3						المجموعة4					
جيدة		مقبولة		سيئة		جيدة		مقبولة		سيئة	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
03	23.7	7	53.84	3	23.07.	02	28.57	03	42.85	02	28.57

يبين هذا الجدول تقسيم أفراد العينة لعملية الاتصال مع المسئول و العامل من حيث كونها:

جيدة : 16.35%

مقبولة:49.17%

سيئة: 34.78%

من خلال قراءة هذه الأرقام نلاحظ أن العلاقة بين المسئول والعامل (علاقات العمل) مقبولة و هي إلى السيئة اقرب منها إلى الجيدة.

أي أن الاتصال الداخلي خاصة الصاعد والنازل لا يبعث على الارتياح، وقد يكون عامل محفز على تشكيل جماعات غير رسمية.

جدول رقم (34): يبين نوع المعلومات التي تحصل عليها من إدارة المسئولين

	المجموعة 1		المجموعة.2		المجموعة 3		المجموعة 4	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
10 خاصة بالعمل	08	100	05	83.33	13	100	06	85.71
20مشاكل العمل	01	12.5	02	33.33	04	30.76	01	14.28

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مدى لجوء أفراد الجماعة للإدارة أو المسئول كمصدر للمعلومات وكذلك اتجاه الأفراد نحو الاتصال الرسمي (الصاعد) لتلقي المعلومات عن العمل.

ومن خلال النتائج تتبين أن أغلبية أفراد العينة أكدت أن هذه المعلومات تخص العمل في المرتبة الأولى ثم مشاكل العمل في المرتبة الثانية و دالك بنسبة:

%92.26
%22.71 } لدى المجموعات الأربعة

جدول رقم (35): يبين: عند صعوبة الاتصال بالإدارة العليا يلجأ إلى :

	المجموعة 1		المجموعة.2		المجموعة 3		المجموعة 4	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الزملاء	02	25	02	33.33	03	23.07	03	42.85
الأتباع	0	0	01	16.66	0	0	0	0
الاتصال بالمؤسسات الخارجية	01	12.5	01	16.66	0	0	0	0
الرؤساء الاعوان في السلم الهرمي	04	50	05	83.33	10	76.92	04	57.14

أما فيما يخص الخيارات التي يتبعها العامل في حالة صعوبة الاتصال الصاعد أي بإدارته، فيمثلا هذا الجدول من خلال:

ألجوء إلى الزملاء :31.6%

الأتباع: 04.16%

مؤسسات خارجية: 07.29%

الرؤساء الأعلى رتبة: 66.84 %

ويبدو من خلال الأرقام أن العمال اختاروا الحل الأسلم، من خلال ألجوء إلى الأعلى سلطة في السلم الهرمي وهذا سلوك إداري منطقي و قانوني ثم الزملاء في المرتبة الثانية لعلهم يجدون حلا ولو كان نفسيا على الأقل، فقد يكون الزميل ملجأ للتنفيس من جهة أو قد تكون لديه علاقة غير رسمية يعين بها زميله من جهة أخرى.

جدول (36) : مدى سهولة الاتصال بالمسئولين في هذه المؤسسة

	مجموعة 1				المجموعة.2				المجموعة 3				المجموعة 4			
	نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
11	08	100	0	0	06	100	0	0	12	92.30	01	7.69	05	71.42	01	14.28

تبين نتائج هذا الجدول مدى سهولة الاتصال بالمسئولين داخل المؤسسة.حيث تقر عينة البحث و بنسبة90.93% بسهولة الاتصال فرغم كون العلاقة مع المسئول غير جيدة إلا أن لا مانع من سهولة الاتصال بهم فالإشكال لا يطرح على مستوى القدرة على الاتصال وإنما ومن خلال جداول أخرى ، المشاكل متواجدة حول بعض القضايا الخاصة بالعمل وكذالك في بعض قضايا السياسة الإدارية المتبعة فالإدارة تبدوا ديمقراطية إلى حد كبير.كما أن تقارب العمال في بعض الخصائص مثل السن و الأقدمية المستوى المهني يجعل المعاملة عادية بينهم

جدول رقم (37) كيفية مقابلة احد المسئولين

	مجموعة 1		المجموعة.2		المجموعة 3		المجموعة 4	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مباشرة	05	62.5	04	66.66	11	84.61	04	57.14
اخذ موعد	03	37.5	02	33.33	02	15.38	03	42.85

أما فيما يخص الكيفية التي يقابلها المسئول فهي:

مباشرة:67.72%

غير مباشرة(اخذ موعد)32.26 % .

جدول رقم (38) ر أيك في الاتصال داخل المؤسسة

	مجموعة 1		المجموعة.2		المجموعة 3		المجموعة 4		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
	08	100	05	83.33	13	100	4	57.14	30	85.11
	0	0	01	16.66	0	0	3	42.45	04	14.87

هذا الجدول يوضح اتجاهات المبحوثين تجاه العملية الاتصالية داخل المؤسسة فمهم من يراها:

وسيلة لحل المشاكل 85.11%

عامل مسبب للمشاكل 14.87

والاتصال لم يكن في يوم من الأيام مسبب للمشاكل إلا في حالات نادرة لما يكون غير فعال فالأصل في الاتصال والذي هو نوع من الحوار دائما يساهم في حل المشاكل ورفع سوء

التفاهم و تقريب وجهات النظر مما يجعل جزء كبير من المشاكل يذوب وهذا ما تقره عينة البحث بنسبة : 85.11%

جدول رقم (39)مدى استطاعة التعبير عن الرأي

	ث	%	
	ث	%	مجموعة 1
نعم	6	75	
لا	2	25	في حالة الإجابة بلا
لا	1	5،12	تتخلى عن رأيك
نعم	1	5،12	
			في حالة الإجابة بنعم
	1	5،12	الشكوى طلب المساعدة تلجأ إلى النقابة
	ث	%	مجموعة 2
نعم	6	100	
لا	0	0	في حالة الإجابة بلا
لا	0	0	تتخلى عن رأيك
نعم	0	0	
	0	0	في حالة الإجابة بنعم
	0	0	الشكوى طلب المساعدة تلجأ إلى النقابة
	ث	%	مجموعة 3
نعم	13	100	
لا	0	0	في حالة الإجابة بلا
لا	0	0	تتخلى عن رأيك
نعم	0	0	
	0	0	في حالة الإجابة بنعم
	0	0	الشكوى طلب المساعدة تلجأ إلى النقابة

	ث	%	مجموعة 4
نعم	7	100	
لا	0	0	في حالة الإجابة بلا
لا	0	0	تتخلى عن رأيك
نعم	0	0	
	0	0	في حالة الإجابة بنعم
	0	0	الشكوى طلب المساعدة تلجأ إلى النقابة

من خلال هذه الجداول و الذي تبين التعبير عن الرأي لدى أفراد العينة داخل المؤسسة فكانت الإجابات كما يلي :

75،93% من أفراد العينة يقرون بإمكانيتهم التعبير عن الرأي و هي نسبة مرتفعة جدا، وهذا يعني أن لا يوجد إشكال في التعبير عن الرأي ، أي لا يوجد قمع للحريات ، قد يكون الإشكال مطروح على مستوى التطبيق والعمل بآراء العمال .

أما نسبة25،6% من أفراد العينة تقول بعدم إمكانية التعبير عن الرأي و هي قليلة جدا مقارنة بالأولى .

جدول رقم (40) الأسباب التي تجعلك تتصل بالمسؤولين

	مجموعة 1		مجموعة 2		مجموعة 3		مجموعة 4	
	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%
مشاكل مرتبطة بالعمل	8	100	6	100	11	61،84	7	100
خلافات بين العمال	1	5،12	1	66،16	2	38،15	2	57،28
أمور خاصة	1	5،12	_	_	3	07،23	1	28،14

تبين أرقام هذا الجدول آراء العينة حول الأسباب التي تدفعهم للإتصال بالمسؤولين وذلك من خلال الخيارات التالية :

- مشاكل مرتبطة بالعمل بنسبة 100 %، 100% ،61،84% ، 100 % .
- خلافات بين العمال بنسبة 5،12 % ،66،16 % ،38،15 % ، 57،28 % .
- أمور خاصة بنسبة 5،12 % ،00 % ، 07،23 % ، 28،14 % .

وتؤكد هذه النتائج أن أكبر عامل للاتصال بالمسؤولين هي مشاكل العمل ، تأتي في المرتبة الثنية العلاقات بين العمال ، أما الاتصال لقضايا شخصية فتمثل نسبة صغيرة لدى كامل المجموعات مما يدفع بنا إلى القول بأن هذه الإدارة لا تميل إلى الإدارة بالعلاقات الإنسانية في أعمالها و تعتمد أكثر على العمل،فهي تنظيم له اهتمام عالي بالعمل و اهتمام ضعيف بالعمال ، وهذا عامل مشجع لتشكيل الجماعات غير الرسمية

جدول (41) صعوبة الاتصال عند الحاجة تؤدي بك إلى الاتصال بزملائك

	مجموعة 1				مجموعة 2				مجموعة 3				مجموعة 4			
	نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا	
	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%
16	4	50	4	50	3	50	3	50	11	61،84	2	38،15	2	57،28	5	42،71

يوضح هذا الجدول نتائج استجواب العينـة حول اللجوء إلى الاتصال بـالزملاء عند صعوبة الاتصال بالإدارة ، فكانت النتائج :

- **50 % من أفراد المجموعة الأولى و الثانية .**
- **61،84% و 42،71 % للمجموعة الثالثة و الرابعة .**

يؤكدون اللجوء إلـى الزملاء عند الحاجة ، و هـي نسب مرتفعة ممـا يجعلنـا نستنتج بـأن الزميل يمثل حل من بين الحلول الطارئة و يعتبر الزملاء في العمل بمثابة الملجأ لأفراد عينـة البحث على الأقل على المستوى النفسي، لأن ليس بيد العامل السلطة لحل المشاكل الإدارية

جدول رقم (42) يبن مدى تقديم الاقتراحات للرؤساء حول العمل

	مجموعة 1				مجموعة 2				مجموعة 3				مجموعة 4				المجموع			
	نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
17	5	6.25	3	37.5	3	50	3	50	10	76.92	3		7	100	0			72.35		36.85

في حالة الإجابة بنعم:	مجموعة 1								مجموعة 2							
	دائما		أحيانا		دائما		أحيانا		دائما		أحيانا		دائما		أحيانا	
	ث	٪	ث	٪	ث	٪	ث	٪	ث	٪	ث	٪	ث	٪	ث	٪
17	1	12.5	4	50	0	0	0	0	0	0	2	33.33	1	16.66	0	0

	مجموعة 3								مجموعة 4							
	دائما		أحيانا		دائما		أحيانا		دائما		أحيانا		دائما		أحيانا	
	ث	٪	ث	٪	ث	٪	ث	٪	ث	٪	ث	٪	ث	٪	ث	٪
17	2	15.38	7	53.84	1	7.69	0	0	3	42.85	2	28.57	1	14.28	1	14.28

هذا الجدول يبين تقديم الاقتراحات لرؤساء العمل فكانت النتائج

72.35% قاموا بقديم الاقتراحات

27.64% لم يقومون بتقديم الاقتراحات

فبنسبة لولائك الذين قدموا هذه الاقتراحات

دائما :17.68%

أحيانا 41.43%

نادرا :9.65%

وهذا ما يعني أن تقديم الاقتراحات ليس بالأمر الصعب على العمال لكن التزامهم بتقديم الاقتراحات ليس دائما حيث كانت النسبة ضعيفة.17.86% وكان تقدم فقط أحيانا وبنسبة 41.45% وقد يعود ذلك إلى عدم اخذ الإدارة بعين الاعتبار لبعض هذه الاقتراحات. مما يجعل العمال ينسحبون من هذه العملية.

جدول رقم (43):يبين مدى إمكانية الاتصال بالزملاء

المجموعة: 1 ، 2 ،3 ، 4

	نعم		لا		
	ت		ت	٪	
	8	100			
في حالة الاجابة ب نعم			8	100	10 لأداء العمل
			3	37.5	200الرغبة في دالك
في حالة الإجابة ب لا				0	10 انعدام الرغبة
					20ارغام ومنع خارجي

	مجموعة1		مجموعة2		
	ت	٪	ت	٪	
	2	33.33	4	66.66	
في حالة الإجابة ب نعم			2	33.33	10 لأداء العمل
			1	16.66	20 0الرغبة في دالك
في حالة الإجابة ب لا			2	33.33	1 0 انعدام الرغبة
			2	33.33	20إرغام ومنع خارجي

	نعم		لا		
	ت	٪	ت	٪	
	13	100			
في حالة الإجابة ب نعم			10	76.92	10 لأداء العمل
			3	23.07	20 0الرغبة في دالك
في حالة الإجابة ب لا					1 0 انعدام الرغبة
					20إرغام ومنع خارجي

	نعم		لا		
	ت	٪	ت	٪	
	5	71.42	2	28.57	
في حالة الإجابة ب نعم			4	.57.14	10 لأداء العمل
			3	42.85.	20 0الرغبة في دالك
في حالة الإجابة ب لا			1	14.28	1 0 انعدام الرغبة

[illegible] 20					

فيما يخص الاتصال بالزملاء أثناء العمل فتعبر عنه نتائج هدا الجدول حيث نسجل:

76.18% يقرون باتصالهم بزملائهم أثناء العمل و لا حرج في ذلك أي لا وجود لتأثير كبير للاتصال الرسمي على منعهم من الاتصال47.61 % ، لا يتصلون وذالك لانعدام الرغبة لدى البعض في هذا الاتصال الخارج عن نطاق العمل.

أما أولئك المتصلون ببعضهم البعض فيرجعون ذلك إلى أداء العمل :

بنسبة 57.14 % وهذا جانب رسمي

الرغبة في ذلك:42.85% وهذا جانب غير رسمي

وكما قلنا عدة مرات في جداول سابقة أن الاتصال داخلي هذه المؤسسة مقسم ما بين الرسمي واللارسمي وبنسب متقاربة فالرسمي يعجز في بعض جوانب تفعيل الاتصال مما يدفع بالعمال إلى اللارسمي لتحقيق أهدافه والتعبير عن أرائهم.

جدول رقم (44) : كيفية الحصول على المعلومات التي تخص العمل عند الحاجة

	م 1		م2		م3		م4		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تعليمات المسؤولين المباشرين	4	50	6	100	11	84.61	4	57.14	25	72.93
زملاء العمل في المؤسسة نفسها	6	75	2	33.33	8	61.53	2	28.57	18	49.60
مناشير المستويات العليا	2	25	2	33.33	1	7.69	2	28.57	7	23.64
زملاء العمل مصالح أخرى	1	12.5	2	33.33	0	0	1	14.28	4	15.05

أما فيما يخص هدا الجدول و المتعلق بكيفية الحصول على المعلومات إدا أحتاج لها العامل فكانت النتائج تعليمات المسئولين المباشرين أخذت الحظ الأوفر بـ 72.93 % ، تليها زملاء العمل في المرتبة الثانية بـ 49.60 %

و الملاحظ في هده المؤسسة أن الجانب الرسمي قائم ميدانيا و فعال في كثير من الجوانب و بتأكيد أغلبية المبحوثين لكن دائما نلاحظ في بعض جوانبه كثيرا من النقص مما يدفع بالعمال إلى اللجوء إلى الزملاء كحل وهذا ما يمثل

الجانب غير الرسمي في المؤسسة و كأن المسؤولية مقسمة ما بين الرسمي و غير الرسمي.

جدول رقم (45) مدى تتبادل المعلومات المهنية مع الزملاء بالعمل

	المجموعة1				المجموعة2				لمجموعة3				لمجموعة4			
	نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
في حالة بنعم	8	100	0	0	6	100	0	0	13	100	0	0	7	100	0	0
استشارات فنية	3	73.5			2	33.33			8	61.53			3	42.85		
استشارة إدارية	6	75			6	100			5	38.46			2	28.57		
استشارة قانونية	0	0			3	50			3	23.07			4	57.14		
استشارة تقنية	4	50			0	0			2	15.38			0			

يبين هذا الجدول تبادل المعلومات مع الزملاء حيث تقر عينة البحث و بنسبة 100% تبادل المعلومات مع الزملاء.

فهي جماعات قريبة في علاقاتها مع بعض. لكن نوعية المعلومات تخص:

الاستشارات المهنية 43.80%

الاستشارات الإدارية 60.50 %

الاستشارات القانونية 32.55 %

لاستشارات التقنية 16.34%

نلاحظ أن تبادل المعلومات الإدارية تأتي في المرتبة الأولى بعدها المهنية وهذا ما يؤكد صحة توجهنا الأول ، وهو تقاسم الرسمي والرسمي في هذه المؤسسة فالإدارة تمثل الجانب الرسمي وبالتالي .فهذه الجماعات هي جماعات مهنية في مكان العمل وذلك من خلال أسباب التفضيل كما رأينا لكن خارج هذا الإطار تتحول إلى

جماعات نفسية فيما بعد ، وهذا ما تمثله الاستشارات الفنية أما القانونية وغيرها فلها مختصون داخل المؤسسة يسهرون عليها.

جدول رقم (46) يبين أنواع المعلومات التي يتم الحصول عليها من طرف الزملاء المختارين

	المجموعة1		المجموعة2		لمجموعة3		لمجموعة4		لمجموع	
	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪
خاصة بالعمل	08	100	01	100	12	92.30	07	100	0	98.07
مشاكل خارجية	03	37.5	01	13.66	06	46.15	01	14.28	0	28.64

من خلال أرقام هذا الجدول يمكن تحديد نوع المعلومات المتحصل عليها من طرف الزملاء كما يلي :

بالنسبة للمجموعة 1 والمجموعة2 والمجموعة4 بنسبة 100% خاصة بالعمل وتقابلها بنسبة37.5 16.66% 14.28% على التوالي تتعلق بمشاكل خارجية و أما

المجموعة3 فنوع المعلومات التي تتحصل عليها من طرف الزملاء هي كذلك خاصة بالعمل بنسبة92.30%كما توجد بنسبة اقل بالنسبة للمعلومات الخاصة بمشاكل خارجية بنسبة 46.15%.

أما معدل المعلومات المتحصل عليها فهي :

98.07% خاصة بالعمل

28.64%خاصة بالمشاكل الخارجية

والدائم كما قلنا هي جماعة مهنية داخل العمل و نفسية خارج إطاره .

جدول (47): يبين صدق ومتوقية المعلومات

	م 1				م 2				م 3				م 4			
	نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا	
	ث	%		%	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%	ث	%
صدق المعلومات	5	5،62	2	25	4	66،66	2	33،33	9	69، 23	2	15، 38	5	71، 42	2	57،28
موتقية المعلومات	7	5،87	1	5،12	5	33،83	1	66،16	11	84، 61	2	15، 38	2	28، 57	4	14،57

يبين هذا الجدول نتائج السؤال رقم 22 الخاص بمدى تصديق المعلومات التي تصل للأفراد داخل العمل والجدول رقم23 الخاص بمدى ثقة الإفراد في المعلومات التي تصلهم من الزملاء فكانت النتائج كما يلي

بالنسبة لمدى صدق المعلومات التي تصل للإفراد داخل العمل تختلف من مجموعة لأخرى على الترتيب الآتي: المجموعة الأولى تقر بصدقها بنسبة 62.5% ، 66.66 % في المجموعة الثانية و69.23% و71.42%

في المجموعة الثالثة والرابعة يقدر متوسط نسبة تصديق المعلومات لدى المجموعات الأربعة بنسبة 67.45% في مقابل 25.57% نقول بعدم صدق هذه المعلومات و ما يمكن قوله في هذا الصدد هو أن يوجد اتصال رسمي قائم من خلال النسب المرتفعة أحيانا في هذا الصدد لكن يبقى في بعض جوانب غير فعال أو به عجز مما يفتح الباب للأفراد لتحقيق ذلك العجز عن طريق اللجوء إلى ما هو لا رسمي و هذا ما توضحه الجداول الأخرى .

جدول رقم (48)مدى تصديق المعلومات المتحصل عليها من طرف الأفراد المختارين

	المجموعة 1						المجموعة 2					
	مباشرة		بتحفظ		لا يصدقها		مباشرة		بتحفظ		لا يصدقها	
	5	5،62	3	5،37	0	0	4	66،66	2	33،33	0	0
في حالة الإجابة بمباشرة												
1 وجود الثقة	4	50	0	0	0	0	3	50	0	0	0	0
2 لأ المعلومات صادقة	1	5،12	0	0	0	0	1	66،16				

	المجموعة 3						المجموعة 4					
	مباشرة		بتحفظ		لا يصدقها		مباشرة		بتحفظ		لا يصدقها	
	10	92،76	1	69،7	2	38،15	6	71،85	1	28،14	0	0
في حالة الإجابة بمباشرة												
وجود الثقة	7	84،53	0	0	0	0	5	42،71	0	0	0	0
المعلومات صادقة	3	07،23	0	0	0	0	1	28،14	0	0	0	0

في ما يخص هذا الجدول و المتعلق بمدى تصديق المعلومات من طرف الزملاء فكانت النتائج :

مباشرة : 94،72 %

بتحفظ : 93،30 %

لا يصدقها : 84،3 %

و هذا ما يعبر أعلى أن المعلومات التي تأتي من طرف الزملاء تصدق مباشرة و ذلك راجع :

وجود ثقة : 31،56%

صدق المعلومات : 62،16 %

و تصديق المعلومات يعني أن الجماعة لها نظام اتصالي قوي و لا تعتمد في الحصول على المعلومة على النظام الرسمي فقط ، كما أن مصداقية الجماعة جد مرتفعة مما يدل على قوة اللارسمي في هذه المؤسسة .

الفصل الثاني: تفسير النتائج في ضوء فرضيات البحث

- تفسير الفرضية الأولى
- تفسير الفرضية الثانية
- تفسير الفرضية الثالثة
- الخاتمة و التوصيات
- الملاحق

تفسير النتائج في ضوء البحث:

الفرضية الأولى :

تنص هذه الفرضية على أن:

- تميل الجماعات غير الرسمية في تشكلها إلى عوامل :
- ديمغرافيا .
- اجتماعية .
- مهنية .
- نفسية .

و من خلال نتائج الجداول المعبرة عن هذه الفرضية و المتمثلة في الجدول رقم (20) الخاص بالتفضيل و عدم التفضيل في محكي الجد و اللهو كانت النتائج كالتالي :

- العوامل الديمغرافية :المتمثلة في :
  - جار في السكن
  - من نفس الأصل الجغرافي و القرابة العائلية .
  - وفق النسب المئوية التي أجابت عنها عينة البحث التالية :((محك الجد ومحك اللهو على التوالي)):

- المجموعة الأولى :

	محك الجد	محك اللهو
فئة موافق	(12.5%)	00%
فئة غير موافق	(95.83%)	100%

- المجموعة الثانية :

	محك الجد	محك اللهو
فئة موافق	00 %	00%
فئة غير موافق	100%	100%

- المجموعة الثالثة كانت نتائجها:

	محك الجد	محك اللهو
فئة موافق	(7.69%)	(17.94%)
فئة غير موافق	(79.48%)	(79.48%)

- المجموعة الرابعة

	محك الجد	محك اللهو
فئة موافق	(00%)	(00%)
فئة غير موافق	(00%)	(57.14%)

ومن خلال هذه النتائج لدى المجموعات البحثية الأربعة يبدو واضحا أن الفرضية غير محققة في هذا الجانب على اعتبار أن الأغلبية الساحقة بنسبة قريبة من 100% ترفض بأن تشكيل الجماعة على أساس العوامل الديمغرافية سواء كان ذلك بالنسبة لمحك الجد أو اللهو ، وتؤكد هذه النتائج نتائج الجداول الخاصة بعدم التفضيل حيث النسب دائما تكون معاكسة لنتائج الجداول الخاصة بالتفضيل فأفراد العينة لا يفضلون العمل مع بعض أو التنزه

ليس لسبب ديمغرافي فالنتائج متوافقة ، وتؤكد جميعها لهذه الفرضية كما يمكن القول أنه لم يتحقق الرأي القائل لدى العلماء بهذا الأساس لتشكيل الجماعات غير الرسمية

(العوامل الديمغرافية) في دراستنا هذه مما يجعلنا نميل إلى التفكير في عوامل أخرى أكثر أهمية قد تتماشي مع خصائص هذه الجماعات و طبيعة هذه المؤسسة.

ü العوامل الاجتماعية :

تبين النتائج الخاصة بمحكي الجد واللهو في إجابات المبحوثين على عبارات البعد الاجتماعي و هي :

- المركز الاجتماعي .
- القدرة اتخاذ القرار .
- امتلاك السلطة في المؤسسة .
- مشاركة أعضاء الجماعة في حل مشاكل الشخصية .

فكانت النتائج كما يلي :

بالنسبة لمحك الجد :	بالنسبة لمحك اللهو :
فئة موافقة 51.21 %	فئة موافقة 42.47 % .
فئة غير موافقة 23.00 %	فئة غير موافقة 22.31

و ما يمكن استنتاجه فيما يخص دور العوامل الاجتماعية في تشكيل الجماعات غير الرسمية هو أن لها دور مهم في تشكيل هذه الجماعات حيث نلاحظ أن كل أفراد العينة يؤكدون و بنسبة 51.21 % في محك الجد و42.47 % في محك اللهو ،على أن لهذه العوامل دور في تشكيل الجماعات غير الرسمية .

و كما جاء في التحليلات المختلفة سواء في جانب الجماعات غير رسمية أو في جانب الاتصال الداخلي للمؤسسة أن العوائق التي يفرزها النظام الرسمي سواء بطريقة مقصودة أو غير مقصودة تدفع بالعمال إلى البحث عن جماعات انتماء لتحقيق الأهداف التي عجزوا عن تحقيقها بالآليات و الإجراءات الرسمية ، فالمركز الاجتماعي و القدرة على اتخاذ القرار و امتلاك السلطة و مشاركة أعضاء في حل المشاكل الشخصية كلها ميزات يجب توفرها في جماعة غير الرسمية لتتمكن من تحقيق حاجات الأفراد المختلفة و أهدافهم .

ü العوامل مهنية :

أما فيما يخص مدى مساهمة العوامل المهنية في تشكيل الجماعات غير الرسمية و على حسب تحليل نتائج المبحوثين من خلال المؤشرات :

- تشابه مناصب العمل.
- تجاور مراكز العمل .
- تشابه التخصصات العلمية .
- نفس الأقدمية .
- السهر على إتقان العمل .

فكانت النتائج موضحة كما يلي :

لدى مجموعات البحث الأربعة:

بالنسبة لمحك الجد:	بالنسبة لمحك اللهو :
فئة موافقة 66.58 %	فئة موافقة 54.87 %
فئة غير موافقة 16.12 %	فئة غير موافقة 3.86 %

و نفس الشيء بالنسبة لهذه العوامل فهي تتدخل بقوة 6.58 % في تشكيل جماعات العمل غير الرسمية و هذا بتأكيد كل المبحوثين في مقابل نسبة تؤول إلى الصفر وهي 3.86 % تقول بأن هذه العوامل ليس لها دور ، و في تحليلاتنا لمختلف أوجه هذه الجماعات في سياق البحث أكدنا على البعد المهني لهذه الجماعات و تبين أنها في غالب الأحيان هي جماعات مهنية داخل العمل و نفسه خارج إطار العمل ، أو عند الاصطدام بعوائق وظيفية أو تنظيمية ، مما يجعل للعوامل المهنية دور في التشكيل لأن الجماعات غير الرسمية لها دور تلعبه داخل التنظيم الرسمي أيضا و ليس على المستوي الشخصي فقط . فالتكتلات على أساس الأقدمية و تشابه مناصب العمل و غيرها

يزيد من تجانس هذه الجماعات و تمكنها من أداء مهامها و إشباع رغباتها ، فالتجانس و التشابه في كثير من المميزات المهنية يلعب دورا حاسما في تشكيل جماعات غير رسمية ذات الرؤية المتقاربة .

و نفس الشيء في محك اللهو 54.87 % تؤكد دور هذه العوامل في مقابل 16.12 % وهي نسبة ضئيلة و هذا يدعم التحليل السابق في قضية تدخل العوامل المهنية في تشكيل الجماعات غير الرسمية .

- العوامل النفسية

بالنسبة لدور العامل النفسي في تشكيل الجماعات غير رسمية لا يختلف عليه اثنان ، لأن أصل الانتماء للجماعات هو البحث على الانتماء في حد ذاته و هذا أكبر مؤشر نفسي

على ما توفره هذه الجماعات لأفرادها من اطمئنان و راحة نفسية و إحساس بالأمن و الحماية و البعد عن العزلة و الانطواء ، و كل المشاكل النفسية التي قد تنتهي بصاحبها في مسار الأمراض النفسية و المهنية و هذا سواء في محك الجد أو اللهو .

فأفراد العينة المبحوثة في الجماعات الأربعة تؤكد نسبة 57.14 % في محك الجد و نفس النسبة في محك اللهو في مقابل 0 % و 2.42 % يرفضون ذلك و هي نسب تؤول إلى الصفر و مما لا شك فيه أن للعوامل النفسية بغض النظر عن المؤشرات و هي لا تحصي و لا تعد تنعكس جميعها بالإيجاب أو بالسلب على الحالة النفسية للعامل و دور أساسي في استقرار العامل في عمله و أداء مهامه وتحقيق رضاه الوظيفي أو عكس ذلك ما يحدث له من نفور من المهنة و تعرضه للروتين المهني و حوادث العمل المختلفة ، ضف إلى ذلك ما يصنف ضمن الأمراض المهنية .

و من هنا نقول أن الفرضية القائلة بميل الجماعات غير الرسمية في تشكلها إلى عوامل ديمغرافية ، اجتماعية ، مهنية و نفسية هي فرضية محققة ما عدا في جانب العوامل الديمغرافية لم تحقق ، و هذا لما تلعبه هذه العوامل الثلاثة من دور في استقرار العامل النفسي و المهني .

مناقشة الفرضية الثانية و القائلة بـ:

توقع الباحثة قيام جماعات غير رسمية تشترك في مجموعة من الخصائص :

- التماسك .
- التعاون .
- القيم و المعايير .

و الإجابة على هذه الفرضية تحدد من خلال تفريغ إجابات المبحوثين و تحليلها في الجداول :

رقم (22)(23) إلى غاية الجدول رقم (27).

فبالنسبة لخاصية:التماسك نلاحظ من خلال الجدول رقم (22)و الجدول رقم (23) ما يلي: مدى التقاء الزملاء خارج المؤسسة : تؤكد أفراد عينة البحث و بنسبة 64.70 % على هذا الالتقاء و هي نسبة تعبر عن استمرار العلاقة إلى خارج إطار المؤسسة و يرجع سبب هذا الالتقاء إلى عامل الصداقة بأكبر نسبة و هي 22.59 % في مقابل نسبة 11.85 % ،

13.22 % لكل من الأصل الجغرافي و نفس الحي السكني و هي تمثل عوامل جهوية . و من خلال نتائج هذا الجدول يتضح التماسك داخل هذه الجماعات غير الرسمية خاصية أساسية في بناءها في مقابل 35.29 % تقول بعدم الالتقاء لانتماء علاقاتهم بانتهاء ساعات العمل بنسبة 24.69 % و الالتقاء بالزملاء الآخرين 28.96 و بعد مكان السكن 23.98 % .

أما بالنسبة لمدى حدوث النزاعات داخل العمل فهي موجودة على حسب إجابات أفراد العينة و بالنسبة 76.55 % و يرجع ذلك إلى تدخل في الشؤون الخاصة بالعمل بالدرجة الأولى بنسبة 52.01 % ، كما لا ينفون وجود جو عائلي بين العمال و هذه النزاعات لا تؤثر على علاقة بين الأفراد و لا على التماسك المرتفع فيها بتأكيد نتائج الجدول السابق ، لأن التماسك هو قوة تجذب الأفراد إلى داخل الجماعة و تدفعهم إلى البقاء فيها و مقاومة التخلي عن عضويتها و هو حالة نفسية تربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض و لهذا لم تصل النزاعات

المهنية للتأثير عليها إلى درجة تفككه لأن الجماعات هذه هي مهنية و نفسية في آن واحد كما سبق تحليله و البرهنة عليه فالتماسك لا يعني عدم حدوث نزاعات و النزاعات لا يعني بالضرورة تفكك الجماعة و هشاشتها .

- بالنسبة لخاصية التعاون :

أما خاصية التعاون في تشكيل هذه الجماعات فتجيب عنه النتائج الجدول رقم (24)والجدول رقم (43)و الجدول رقم (26) وذلك من خلال:

- مدى مساعدة الجماعة للفرد في حالة عدم قيامه بالعمل المطلوب .

فكل أفراد العينة يؤكدون و بنسبة 100% على معاونته وهذا يعبر عن قوة تعاون هذه الجماعات فيما بينها ،وهو دليل على التماسك أيضا .

وهذا لا يعني انه لا يتلقى اللوم و التوبيخ من طرف الجماعة ، فهم يؤكدون على ذلك لأنه مقصر في عمله ،لكن اللوم و التوبيخ لا يعنى عدم المعاونة .

أما فيما يخص تعرض الفرد إلى عقوبة تعسفية فإن أفراد الجماعة لا يتركونه لوحده بل يدافعون عنه وبقوة 75% حتى أولئك الذين لا يستطيعون ذلك يحتجون في صمت و ذلك اضعف المساعدة وهي تقدر

بـ 23.95%. في مقابل نسبة ضعيفة جدا لا تبالي ، تقدر بـ 4.16 % .

- ضف إلى ذلك العون المقدم للفرد إذا ما تعرض لمشكلة، فأفراد العينة يقرون بذلك العون بنسبة 62.71 % في مقابل 7.29 % تقول عكس ذلك ويحددون طبيعة هذا العون في :

عون معنوي 71.34 %.

عون مادي 44.85 % .

في مجال العمل 40.23 %.

وكلها نسب معبرة عن قوة التعاون بين الأفراد داخل هذه الجماعات .

و خلاصة تحليل نتائج خاصية التعاون نقر بإن هذه الجماعات تميل في تشكلها إلى هذه الخاصية والتي يعرفها الباحثين بأنها اشتراك فردين أو أكثر في انجاز عمل معين أو تحقيق غاية أو هدف مشترك ، وهو من مظاهر التفاعل الاجتماعي والذي تم قياسه وتحليله في سياق البحث فيما يخص تحليل العلاقات الاجتماعية بناء على المصفوفة .

أما خاصية القيم والمعايير في تشكيل هذه الجماعات فتم حصرها في :

- القيام بالعمل المطلوب .
- احترام وقت الجماعة في اتفاقهم على إكمال العمل .
- موقف الفرد في إيقاف العمل.

فكانت النتائج على التوالي كما يلي : 47.25 %، 71.33 %، 33.50 % .

فالمعايير والقيم السائدة بالدرجة الأولى هي تلك المتعلقة باحترام الوقت المتفق عليه في إكمال العمل بالدرجة الأولى ثم يليها القيام بالعمل المطلوب أما إيقاف العمل فولاء الفرد للجماعة ضعيف فهم يقابلون ذالك بالرفض بنسبة تقدر بـ53.93 % لأن إيقاف العمل قد يؤدي بالفرد إلى الطرد من المؤسسة فالولاء درجات و ليس على حساب حياة العامل و مستقبله المهني و الأسري ضف إلى أن القيم الايجابية هي السائدة بالدرجة الأولى .

و خلاصة الاستنتاج أن الفرضية القائلة بأنه :تميل الجماعات غير الرسمية في تشكلها إلى مجموعة من الخصائص ، و هي التماسك ، التعاون و القيم و المعايير هي فرضية محققة .

مناقشة الفرضية الثالثة والقائلة بـ:

تتوقع الباحثة أن للجماعات غير الرسمية نظام اتصالي خاص بها .

فيما يخص آخر الفرضيات ضمن هذا البحث و المتعلق بتأثيرات الجماعات غير الرسمية على الاتصال داخل المؤسسة من خلال خلق نظام اتصالي خاص بها .

و معالجة هذه الفرضية كان وفق الخطة الآتية :

1. تحديد مؤشرات النظام الاتصالي الخاص بالجماعات غير الرسمية و ذلك من خلال :
   - كيفية الحصول على المعلومات.
   - نوعية المعلومات المتداولة .
   - تصديق المعلومات المتداولة .
2. تحديد طبيعة الاتصال الرسمي داخل المؤسسة (الأفقي و العمودي) و مقارنته بنظام اتصال الجماعات غير الرسمية .
3. تبيين أوجه تأثيرات الجماعات غير الرسمية على الاتصال الداخلي (الرسمي) للمؤسسة .

1) تحديد المؤشرات الخاصة بنظم اتصال الجماعات غير الرسمية:

فيما يخص هذا العنصر و المعبر عنه بنتائج الجداول رقم (28-29-30) ...رقم48

المؤشر الأول : كيفية الحصول على المعلومات من خلال نتائج الجداول (28-29-30 -32-44)

النتيجة : بعد تبويب البيانات و تفريغها فيما يخص كيفية توصيل القرارات المدرية فكانت عبر :

- قرارات مكتوبة (جانب رسمي) 78.31 % و هذا ما هو معمول به في كل مؤسسة

حيث تكون المعلومات تسير بطريقة رسمية عبر القرارات و المراسلات .

لكن هذا لا يعني عدم وجود قنوات أخري ، فنلاحظ استعمال الزملاء و العلاقات الشخصية كمصدر للمعلومات داخل المؤسسة كان بنسبة 23.20 % و 10.41 % على التوالي و هنا نقول بوجود طريقة أخرى للمعلومات مقابل الطريق الرسمي و هو الزملاء والعلاقات الشخصية و يمكن بتدخل هذا عند حدوث عجز في توصيل المعلومات رسميا (اختناق)

نفس الشيء بالنسبة لطرق الاتصال داخل المؤسسة و ذلك عبر عنه المبحوثين من خلال الجدول رقم (28)مؤكدين على الطريق الرسمي المتمثل في الرسائل و ذلك بـ 75.54 % و تأتي في المرتبة الثانية الطريق اللارسمي بنسبة 52.29 % ، و كما هو موضح من

خلال التحليلات الخاصة بأسئلة الاتصال التي جاءت في سياق البحث و التي تشير إلى أن الاتصال موزع بين الرسمي و اللارسمي ، و هذا الجدول يؤكد هذا ، فما يعجز عليه الرسمي يكمل بلجوء الأفراد إلى اللارسمي ، أما فيما يخص أحسن وسيلة للاتصال فكانت التعليمات و هي جانب رسمي قدرت بـ 34.62 % ،زملاء العمل وهو جانب غير رسمي قدر بـ 20.35 % أما الاجتماعات و هي رسمية أخذت أيضا نصيبها بـ15.10 % ، لأنه يمثل المواجهة المباشرة لكل من العامل و المسؤول ، أما المسؤول عن نقل المعلومات فبمثابة المشرف كما جاء في الجدول رقم (30) و بنسبة 82.84 % و المعلومات تكون في آجالها بنسبة 64.20 % مما يؤكد على فعالية عالية للنظام الرسمي في بعض قضايا الاتصال المؤسساتي الداخلي الرسمي ، في مقابل عجز في بعض الجوانب فاسحا المجال للجماعات غير الرسمية لتكمل هذا العجز سواء في كيفية الحصول على المعلومة أو غيرها من المؤشرات و نفس النتيجة يؤكدها الجدول رقم (44) و الذي يعبر أيضا عن كيفية الحصول على المعلومة حيث 72.93 % من المسؤولين المباشرين وفي المرتبة الثانية الزملاء بنسبة 49.60 % ، و نفس النتيجة مع الجدول رقم (35) حيث 66.84 % يلجئون إلى الإدارة العليا في حالة صعوبة الاتصال وهو جانب رسمي ثم يليها 31.06% خاص باللجوء إلى الزملاء و هو جانب غير رسمي و هذا ما يؤكد

تقاسم الرسمي و اللارسمي للاتصال الداخلي للمؤسسة و كأنه يوجد اتفاق بينهما كما يشير أيضا إلى التأثير المتبادل .

أما فيما يخص مؤشر نوعية المعلومات فتجيب عنه أرقام الجداول (34)،(46) حيث يتضح بأن نوعية المعلومات المتبادلة تنحصر في :

- خاصة بالعمل (جانب رسمي) 92.26% .
- مشاكل العمل 22.71%.(جانب رسمي و غير رسمي) .
- المشاكل الخارجية28.64 % (غير رسمي).

المؤشر رقم(3) :تصديق المعلومات

فمن خلال نتائج الجداول (47)،(48) نلاحظ أن المعلومات المتحصل عليها داخل العمل تصدق من طرف العمال بنسبة 67.45 % في مقابل 25.57% لا تصدق هذه المعلومات و الملاحظ هنا أن للرسمي فعالية من حيث مصداقية المعلومات لكن لا يسيطر عليها كله ، تبقى نسبة الشك قائمة و التي يؤثر عليها الاتصال اللارسمي فتصديق المعلومات المتحصل عليها من الزملاء كانت بنسبة 71% ، لدى جماعات البحث و هذا ما يؤكد تفسيراتنا لتقاسم الرسمي و اللارسمي للنظام الاتصالي داخل المؤسسة و كذلك تأثير

الجماعات غير الرسمية على النظام الاتصالي للمؤسسة من خلال كيفية الحصول على المعلومات و توعيتها و تصديقها ، فا لتنافس بين الرسمي و اللارسمي واضح منذ بداية التحليل في كامل إجابات المبحوثين ، مع تأكيد على أن الرسمي ما زال قائما ولم يفقد التحكم في سير المؤسسة كما تملك مرونة سمحت له في توجيه اللارسمي ومحاولة التحكم فيه حتى لايضر بالمؤسسة و النتائج توضح ذلك .أما مستويات تصديق المعلومات المتحصل عليها من طرف الزملاء فكانت : - مباشرة : 72.94% .

- لا يصد قها : 3.84% .

و هنا نرجع ونؤكد على ما قلناه سابقا على أن جماعات العمل تعتبر ملجأ للأفراد إذا ضاقت بهم المؤسسة ، ومستوى التمسك بالجماعة مرتفع جدا من حيث ثقة الأفراد بها وهذا ما توصلنا إليه من خلال تحليلات النتائج العلاقات الاجتماعية من خلال المصفوفة وكذلك من خلال الفرضية الأولى

و الثانية بالخصوص .

2-طبيعة الاتصال وبيان التأثير

وما يمكن قوله من خلال تحليل المؤشرات الفرضية بأنها فرضية محققة ، بعبارة أخرى هناك تأثيرات للجماعات غير الرسمية على النظام الاتصالي للمؤسسة ، حيث تتقاسم مع الفعالية كما أن لها نظام اتصالي خاص بها تعمل من خلاله على آليات معينة في الحصول على المعلومة من حيث الكيفية والنوعية والتصديق في مقابل وجود نظام اتصالي عمودي و أفقي فعال مازال متحكم في إدارة شؤون المؤسسة من خلال احتلال نتائج التحليل استجابات المبحوثين على بنود اختباره المرتبة الأولى من حيث قوة النسب المعبرة عنه ثم يليها النظام الاتصالي الخاص بالجماعات غير الرسمية و ما يؤكد طبيعة الاتصال الرسمي وفعاليته النسبية التي تم تحليلها هو نتائج الجداول رقم (45.43.42.40.39.38.37.36.33.31) و المتعلقة بـ :

- **استيعاب مضمون المناشير و التعليمات الإدارية .**
- **تقييم الاتصال مع المسئولين .**
- **سهولة الاتصال .**
- **دور الاتصال في حل المشاكل .**
- **التعبير عن الرأي .**
- **أسباب الاتصال .**
- **نظام الاقتراحات .**

- إمكانية الاتصال بالزملاء أثناء العمل وتعاون العمال في مجال العمل .

و كلها نسب ايجابية بدرجة مرتفعة في غالب الأحيان تميل إلى متوسط أحيان فسيحة المجال لنظام اللارسمي لإكمال الباقي و كلها نتائج تم تحليلها في سياق البحث و يحكمها تجانس استجابات المبحوثين و منطقية النسب المتوصل إليها .

و في الأخير نؤكد على تحقيق الفرضية الثالثة و تقاسمها مع الرسمي بعض أعباء المسؤولية الاتصالية من خلال التأثيرات المحدثة من طرف نظام الاتصال الخاص بجماعات العمل ،و دلك من خلال تحليل المؤشرات الخاصة بنظام اتصال الجماعات غير الرسمية وتحديد طبيعة الاتصال الرسمي للمؤسسة.

الخاتمة و التوصيات :

من خلال سفرنا هذا في عالم الجماعات غير رسمية و الذي تم من خلاله تبيان تأثيرات الجماعات غير الرسمية على النظام الاتصالي للمؤسسة و من خلال الإجابة على فرضيات البحث المتبعة من خلال الإطار النظري للدراسات و الإجراءات الميدانية يمكننا القول بأن الجماعات غير رسمية ليست دائما خطرا يجب القضاء عليه لكن ما هو مؤكد هو اعتبارها واقع يجب التعامل معه من خلال :

- **دراسته و تحليله و فهمه و التنبؤ به .**

- دعمه في اتجاهات يخدم صالح المؤسسة و يعزز تحقيق الأهداف بها.
- إمكانية تأثير هذه الجماعات غير رسمية على المكونات البنائية للنظام الرسمي خاصة نظام الاتصال ، لكن إذا ما تم فهمها يمكن توصيلها نحو إشباع رغبات العمال وتغطية العجز الذي يحدث في النظام الرسمي دون أن يحدث صراع في الأدوار أو المفاهيم يخل بالأهداف والمصالح بل يعمل على التكامل بين الأفراد والجماعات و بين المصالح الخاصة والمصالح العامة وأخيرا يمكن القول ،إذا أراد النظام الرسمي الحفاظ على استمراره فلابد له أن يحافظ على الحد الأدنى للعلاقة الايجابية مع النظام غير الرسمي .

من خلال دراسته، تحليله،فهمه و إعطاء الفرص له للنمو الشرعي والطبيعي، ومن تم يمكن أن نعتبره واقعا نتعامل معه وليس خطرا يجب القضاء عليه ،فهو ظاهرة صحية إذا ما كان الرسمي صحيح أيضا .